

**В. Л. НАЗАРОВ, Д. А. ОБОЖИНА**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА  
МЕНЕДЖЕРОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ  
В СИСТЕМЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Монография**

**Екатеринбург 2014**

УДК 337  
ББК 74.5  
П84

Рецензенты:

кандидат педагогических наук, доцент Н. В. Трубникова;  
кандидат педагогических наук, доцент Т. И. Мясникова

**Назаров В. Л., Обожина Д. А.**

П84 Профессиональная подготовка менеджеров спортивных школ в вузе: монография. – Екатеринбург : ООО «Издательский дом "Ажур"», 2014. – 132 с.

ISBN 978-591256-224-2

В монографии представлены теоретические и практические аспекты профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ в системе дополнительного образования. Описаны концепция профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании и ее дидактическое обеспечение.

Монография адресована преподавателя средних и высших профессиональных учебных заведений по физической культуре и спорту, а также всем тем, кого интересуют проблемы научных исследований в области физической культуры и спорта

УДК 337  
ББК 74.5

ISBN 978-591256-224-2

© Назаров В. Л.,  
Обожина Д. А., 2014

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....</b>	<b>8</b>
1.1. Развитие спортивных школ в России в современных условиях .....	9
1.2. Непрерывное дополнительное образование менеджеров спортивных школ как социально-педагогическая проблема .....	27
1.3. Методологические основания профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ .....	45
<b>Глава 2. КОНЦЕПЦИЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ЕЕ В ПРАКТИКУ .....</b>	<b>66</b>
2.1. Концепция подготовки менеджеров спортивных школ в непрерывном дополнительном образовании .....	67
2.2. Дидактическое обеспечение подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании .....	87
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>107</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЯ .....</b>	<b>111</b>

# **ВВЕДЕНИЕ**

Профессиональная подготовка специалистов сложная и непреходящего значения педагогическая проблема. По-новому актуально она звучит сегодня в период интеграции России в мировое образовательное пространство, модернизации системы образования, принятия федерального закона «Об образовании в Российской Федерации», введения государственных образовательных стандартов третьего поколения среднего и высшего профессионального образования, подготовки конкурентоспособных специалистов на рынке труда.

В современном мире существенно возрастает понимание роли физической культуры и спорта как фактора совершенствования природы человека и общества. В постановлении Правительства РФ «Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ до 2020 года» определены основные целевые показатели в развитии физической культуры и спорта в России. Концепция развития физической культуры и спорта в Российской Федерации определила новые требования к развитию системы профессиональной подготовки специалистов физической культуры и спорта.

Современное развитие спорта высших достижений опирается на детско-юношеский спорт. В связи с этим актуализируется необходимость развивать детский и юношеский спорт. Подготовка спортсменов зависит в первую очередь от руководителей ДЮСШ, СДЮШОР и тренеров. Руководителям необходимо выстроить, организовать работу спортивной школы максимально эффективным образом.

Социально-экономические преобразования обуславливают ряд требований к уровню подготовки менеджера спортивной школы. Качество подготовки управленческого персонала в отрасли физической культуры и спорта является одним из ключевых факторов успешной работы физкультурно-спортивной организации.

Несмотря на большое количество научных исследований по подготовке спортивных менеджеров, в основном, в системе высшего профессионального образования (Д. Е. Несытова, И. И. Переверзина, А. В. Починкина, А. Ю. Середы и др.) вопросы подготовки менеджера спортивных школ остаются вне поля зрения ученых. Между тем, спортивные школы обеспечивают массовый охват населения страны спортом, количество таких школ возрастает год от года, директора же этих школ получили профессиональное образование, когда вопросы компетентности и компетенций специалиста не рассматривались. Отсюда актуализируются проблемы переподготовки и повышения квалификации менеджеров спортивных школ, повышается роль непрерывного дополнительного образования.

Монография состоит из двух глав. В первой главе «Социально-педагогические и методологические основания подготовки менеджеров спортивных школ в системе дополнительного образования» описывается развитие спортивных школ в России в современных условиях, рассматривается непрерывное дополнительное образование менеджеров спортивных школ как социально-педагогическая проблема и раскрываются методологические основания подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании.

Во второй главе «Концепция подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании и педагогические условия внедрения ее в практику» приводятся методологические основания и принципы концепция подготовки менеджеров спортивных школ в дополни-

тельном образовании, модельное представление концепции. Описываются некоторые вопросы дидактическое обеспечение подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании.

В заключение приводятся выводы по работе и намечаются перспективы ее дальнейшего развития.

Монография может быть полезной преподавателям средних и высших профессиональных учебных заведений физической культуры и спорта, директорам спортивных организаций, а также всем, кто интересуется научными проблемами подготовки специалистов по физической культуре и спорту.

## **Глава 1**

# **СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**



## **1.1. Развитие спортивных школ в России в современных условиях**

Развитие спортивных школ в России происходит в соответствии с развитием физической культуры и спорта, как за рубежом, так и в России. Физическая культура и спорт является одной из быстро развивающихся отраслей социальной сферы во всем мире, существенно возрастает понимание роли физической культуры и спорта как фактора совершенствования природы человека и общества.

На протяжении двадцатого столетия происходила глобализация спортивных соревнований, что усиливало влияние спорта на массы. Общественное беспокойство по поводу состояния здоровья, привело к массовому занятию физической культурой и спортом. Страны используют спортивные состязания, чтоб показать свою экономическую мощь и повысить значимость государства на мировой арене.

Основными международными документами в сфере массового спорта выступают Международная хартия физического воспитания и спорта (1978 г.), Спортивная хартия Европы (1992 г.). В документах устанавливаются основные принципы регулирования развития массового спорта, которые обязаны придерживаться все страны, ратифицировавшие соглашения. Изучение этих документов свидетельствует о том, что основными принципами массового физической культуры и спорта являются:

- доступность занятий массовым спортом без дискриминации по каким-либо признакам;
- государственное регулирование развития сети спортивных сооружений и доступности занятий физической активностью.

Различные страны в зависимости от их социально-экономического и политического устройства формируют свои условия для развития спорта, создания, восстановления и пополнения его ресурсной базы как основы функционирования.

Проблемам развития физической культуры и спорта за рубежом и в России посвящено довольно много различных по жанру научных работ: монографии, учебные пособия статьи и др. Так, в работе Vassil Girginov раскрываются проблемы комплексного подхода к управлению развитием спорта<sup>1</sup>. В исследовании Kevin Hylton, Peter Bramham отмечается, что развитие физической культуры и спорта является важной развивающейся областью научного исследования, включающей политические, социальные, культурные, экономические и образовательные аспекты той или иной страны. Исследование включает в себя главы, охватывающие: спорт и политику; спорт для всех; виды спорта; школа и спорт, развитие спорта и здоровье нации и др.<sup>2</sup> В Международном журнале Sport Management в статье Р. Амон рассматриваются вопросы глобализации спорта. В статье автор отдельно останавливается на подготовке спортивных менеджеров XXI века<sup>3</sup>.

Проблемам развития физической культуры и спорта посвящено также довольно много работ отечественных ученых. П. В. Акинин рассматривает развитие физической культуры и спорта в системе высшего профессионального образования<sup>4</sup>; в сборнике научных трудов под редакцией С. И. Змеева отражены актуальные проблемы организации подготовки физкультурных кадров за ру-

---

<sup>1</sup> Girginov V. Management of Sports Development. Routledge, 2009. 320 p.

<sup>2</sup> Hylton K., Bramham P. Sports Development: Policy, Process and Practice. Routledge, 2007. 264 p.

<sup>3</sup> Ammon R., Jr. The globalization of sport: Preparing sport managers for the 21st century // International Journal of Sport Management. № 1. 2000. Pp. 151–153.

<sup>4</sup> Акинин П. В. Физическая культура и спорт в системе высшего профессионального образования: сб. науч. тр. по матер. Всерос. науч.-практ. конф. (21–22 апреля 2005 г.). Ставрополь, 2005. 112 с.

бежом<sup>1</sup>; М. Я. Виленский в своей работе аргументирует концептуальные основы проектирования и конструирования содержания образования по физической культуре в вузе<sup>2</sup>; в учебном пособии В. Е. Горшкова рассматриваются вопросы управления физической культуры и спорта в современных условиях<sup>3</sup>; социально-педагогическим проблемам физической культуры и спорта посвящены работы Г. С. Деметер, А. В. Починкина, Ю. А. Фомина и др.

Согласно исследованиям О. В. Матыцин сегодня общемировые тенденции в сфере физической культуры и спорта заключаются:

- в активном развитии спортивного предпринимательства;

- повышении роли государства и местных органов власти в развитии массового спорта и его оздоровительных видов с целью преодоления демографического кризиса;

- в рост интереса к спорту высших достижений;

- интернационализация соревнований;

- в активном развитии студенческого спорта и др.<sup>4</sup>

Л. А. Рапопорт показывает, что физическая культура и спорт являются объектом управления социальной сферы. Социальная сфера, как известно, представляет совокупность отраслей, предприятий, организаций, непосредственным образом связанных и определяющих образ и уровень жизни людей, их благосостояние и потре-

---

<sup>1</sup> Актуальные проблемы организации подготовки физкультурных кадров за рубежом: сб. науч. тр. / под ред. С. И. Змеева. Малаховка: МОГИФК, 1989. 84 с.

<sup>2</sup> Виленский М. Я., Черняев В. В. Концептуальные основы проектирования и конструирования гуманитарно-ориентированного содержания образования по физической культуре в вузе: моногр. М.: Прометей, 2004. 305 с.

<sup>3</sup> Горшков В. Е. [и др.] Управление физической культурой и спортом в современных условиях: учеб. пособие. Малаховка: МОГИФК, 1993. 68 с.

<sup>4</sup> Малинин А. Б., Малинин В. А. Менеджмент деятельности спортивных школ: учеб. пособие. М.: Физическая культура, 2008. С. 439.

бление<sup>1</sup>. Автором выявлены социально-педагогическая и социально-экономическая роли и значение физической культуры и спорта.

К ним относятся:

1. Подготовка качественных трудовых ресурсов. Физическая культура, развивая способности человека, дает значительный оздоровительный эффект. Здоровье нации влияет на экономику страны, на экономический рост и благосостояние общества. Регулярные занятия физкультурой и спортом существенно повышают физическую работоспособность человека и благоприятно сказываются на умственной деятельности, способствуют развитию общей выносливости организма, укреплению здоровья, совершенствованию волевых и моральных качеств, созданию положительного эмоционального фона.

Увеличение продолжительности трудоспособного возраста. Многочисленные экспериментальные и эмпирические данные свидетельствуют, что физическая культура и спорт значительно продлевают трудоспособный возраст человека, увеличивают продолжительность его жизни. Физическая культура влияет на духовное развитие личности.

2. Увеличение числа физкультурно-спортивных организаций, в том числе за счет развития негосударственных, ведет к повышению качества предоставляемых услуг вследствие усиления конкуренции; увеличению налоговых поступлений в бюджет; увеличению числа рабочих мест.

3. Увеличение доходов от производства и реализации товаров для физической культуры и спорта.

4. Спорт помогает сформировать позитивные жизненные установки у молодежи и воспитывает чувство патриотизма<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Рапопорт Л. А. Студенческий спорт. Реальность и тенденции развития. Екатеринбург: Наука и сервис, 2001. 211 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 102–110.

Специфика современных тенденций развития студенческого спорта в мире, как указывает Ю. А. Косова, зависят от:

- эффективной системы государственного регулирования развития спорта в образовательных учреждениях;
- национальной системы образования в области физического воспитания молодежи;
- высокого социального статуса национальных студенческих спортивных организаций, определяемого соответствующими нормативными документами, связи с Министерством спорта, Министерством образования, национальным олимпийским комитетом;
- наличия нормативно-правовой базы развития физического воспитания и спорта в образовательных учреждениях;
- современной материально-технической базы для занятия спортом детей и молодежи;
- эффективной системы организации студенческих соревнований в стране, подготовки и участия спортсменов в международных соревнованиях;
- информационного обеспечения деятельности по развитию физического воспитания и спорта в образовательных учреждениях, пропаганды национальных и международных достижений в области студенческого спорта;
- активной международной деятельности, направленной на укрепление авторитета страны посредством выдвижения своих представителей в руководящие органы международной федерации студенческого спорта, организации международных мероприятий различной направленности (соревнований, конференций, фестивалей)<sup>1</sup>.

Развитие физической культуры и спорта, в том числе и спортивных школ, в России условно в течение XX и начале XXI века условно можно разделить на три больших

---

<sup>1</sup> Косова Ю. А. Современное состояние отрасли физической культуры и спорта и пути ее реформирования // Транспортное дело России: Экономика, управление, транспорт. 2009. № 2. С. 19–22.

периода: советский, постсоветский и современный анализ научных работ показывает, что в Советском Союзе за 70 лет была создана стройная система развития физической культуры и спорта:

- развитие спорта рассматривалось как одно из важных направлений политики государства и идейно-патриотического воспитания молодежи;

- развитие физической культуры было проникнуто идеями коммунистического воспитания молодежи;

- в СССР была разработана четкая система развития физической культуры и спорта, включающая цели, задачи, государственные программы, методы, формы и средства физического развития детей, молодежи и взрослого населения страны;

- функционировали многочисленные стадионы, дворовые клубы, дворцы спорта, и др.;

- велась планомерная подготовка специалистов по физической культуре и спорту, обеспечение их соответствующей учебниками и методической литературой и др.

Результатами такой работы явились огромные достижения советских спортсменов на мировой арене в хоккее, футболе, спортивной гимнастике, конькобежном спорте и др.

В период перестройки, в сложных политических, экономических и социальных условиях страны произошло разрушение стройной системы физической культуры и спорта. Всем хорошо известно, как большие стадионы превращались в рынки, закрывались детские спортивные школы, а из здания передавались коммерческим организациям, разрушилась система дворовых стадионов и др.

В современных условиях возникла острая потребность и необходимость в развитии физической культуры и спорта, выстраивании определенной государственной политики в этом отношении. В России в последнее время по утверждению Ю. А. Косовой, наблюдается позитивная динамика по показателям состояния данной отрасли.

Это характеризуется такими показателями:

- рост сети физкультурно-спортивных сооружений, а также рост числа занимающихся физической культурой и спортом;

- рост затрат на 1 человека, занимающегося спортом, рост средних затрат на 1 учащегося в спортивной школе;

- рост средств, выделенных из федерального бюджета на проведение всероссийских и обеспечение участия в международных соревнованиях спортсменов-инвалидов;

- увеличение объема финансирования сферы физической культуры и спорта из федерального бюджета, увеличение капитальных вложений на развитие баз и центров олимпийской подготовки из федерального бюджета;

- рост численности профессиональных кадров, количества присвоенных спортивных разрядов и званий, количества клубов сферы физической культуры и спорта по месту жительства, а также физкультурно-оздоровительных центров предприятий и организаций<sup>1</sup>.

В принятом документе Правительства РФ «Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ до 2020 года» определены основные целевые показатели в развитии физической культуры и спорта в России.

В нем отражена необходимость увеличения количества людей, систематически занимающихся физической культурой и спортом до 40 % от общей численности населения страны. Подчеркивается необходимость увеличения числа обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 80 %. Обоснована необходимость увеличения доли граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, до 50 %, в том числе граждан с ограниченными возможностями здоровья до 20 %. Для этого важно увеличить спортивные сооружения до 48 %.

---

<sup>1</sup> Косова Ю. А. Современное состояние отрасли физической культуры и спорта и пути ее реформирования.

Достижение поставленных задач обеспечивается подготовкой высококвалифицированных кадров<sup>1</sup>.

24 марта 2014 г. в Кремле состоялось заседание Совета по развитию физической культуры и спорта. На нем обсуждались вопросы развития массового спорта и физического воспитания, введение всероссийского физкультурно-спортивного комплекса, итоги Олимпиады и Паралимпиады в Сочи, подготовка спортсменов к следующим играм 2018 г. в Пьончанге, развитие зимних олимпийских и паралимпийских видов спорта в России. Итоги Олимпийских и Паралимпийских игр в Сочи привели к увеличению притока в детские спортивные школы, возросло внимание к спорту.

Согласно Стратегии развития физической культуры и спорта до 2020 г. не менее 40 % россиян к 2020 г. должны быть вовлечены в спорт, и систематически заниматься спортом, при этом уровень обеспеченности спортивными сооружениями должен возрасти в 1,5 раза. Доля граждан, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, в общей численности детей 6–15 лет, должна составить 50 %. Количество занимающихся в системе спортивных школ на этапах подготовки по зимним видам спорта, 430 тысяч человек.

В 2012 г. Министерством спорта Российской Федерации совместно с Фондом поддержки олимпийцев России была продолжена и расширена Программа поддержки специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва (СДЮШОР).

Реализация Программы направлена на дополнительное стимулирование деятельности СДЮШОР по вовлечению оптимального числа юношей и девушек в интенсивные регулярные занятия физической культурой и спортом, отбор и подготовку наиболее одаренных, имеющих перспективу достижения спортивных результатов меж-

---

<sup>1</sup> Hylton K., Bramham P. Sports Development: Policy, Process and Practice.



дународного уровня для пополнения спортивных сборных команд Российской Федерации.

Изучение научных работ по развитию физической культуры и спорта показывает, что массовость физкультурно-спортивного движения определяется двумя группами факторов.

Первое – это объективные факторы: уровень развития материальной базы физической культуры и спорта; подготовка профессиональных кадров, их численность и качество обучения.

Второе – субъективные факторы: формирование общественного мнения и индивидуального сознания в отношении освоения ценностей физической культуры и спорта; формирование устойчивых мотивов, ценностных ориентаций населения на физкультурно-спортивную деятельность; воспитание у населения потребности в физкультурно-спортивной деятельности, актуализация значимости здоровья, уровня физической подготовленности, физической культуры личности в общей иерархии ценностей человека и общества.

Основными направлениями стратегии развития физической культуры и спорта согласно нормативным документам и изучению научных работ являются:

1) привлечение к систематическим занятиям физической культурой и спортом и приобщение к здоровому образу жизни большинства населения страны, что, в конечном счете, положительно скажется на улучшении качества жизни граждан Российской Федерации;

2) обеспечение инновационного характера создания и развития инфраструктуры отрасли;

3) совершенствование финансового, кадрового и пропагандистского обеспечения физкультурно-спортивной деятельности;

4) повышение конкурентоспособности российского спорта на международной спортивной арене за счет создания эффективной системы подготовки спортсменов

высокого класса и спортивного резерва с использованием новейших научных достижений.

Программа реализуется в соответствии с утвержденным министром спорта В. Мутко комплексом мер по развитию системы подготовки спортивного резерва в Российской Федерации. Она направлена на дополнительное стимулирование деятельности СДЮШОР по вовлечению оптимального числа юношей и девушек в интенсивные регулярные занятия физической культурой и спортом, отбор и подготовку наиболее одаренных ребят, имеющих перспективу достижения спортивных результатов международного уровня, для пополнения спортивных сборных команд России<sup>1</sup>.

На начало 2014 г. в стране зафиксировано более 3,5 тысяч спортивных арен и физкультурно-оздоровительных комплексов. Свыше 261 тысяч спортивных объектов (футбольных полей, манежей, бассейнов, тиров, гребных баз) и других спортивных сооружений. В области физической культуры и спорта осуществляют деятельность 4836 спортивных школ (из них 1016 СДЮШОР и 3820 ДЮСШ), в которых занимается свыше 3 миллионов детей и подростков.

Наряду с решением федеральных задач развития спортивных школ актуализируются региональные вопросы развития физической культуры и спорта. Так в Свердловской области с 2011 г. продолжается реформирование учреждений дополнительного образования детей в сфере физической культуры и спорта. На 1 января 2013 г. на территории Свердловской области функционируют 146 детско-юношеских спортивных школ и специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва. В учреждениях дополнительного образо-

---

<sup>1</sup> Кузнецов А. Министерство спорта России расширило программу поддержки СДЮШОР // Вокруг спорта. 2013. 12 июля. Режим доступа: <http://rsport.ru/around/20130712/673150687.html>.

вания детей физкультурно-спортивной направленности обучаются 99 533 человека (детей и подростков).

Наблюдается устойчивый рост числа занимающихся физической культурой и спортом в клубах по месту жительства. На 1 января 2013 г. зарегистрировано 59 631 человек, что составляет 101,7 % к аналогичному периоду 2011 г.<sup>1</sup>

В рамках государственной программы Свердловской области «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики в Свердловской области до 2020 года» будут предоставлены межбюджетные трансферты, в том числе: субсидии на развитие материально-технической базы муниципальных организаций дополнительного образования детей – детско-юношеских спортивных школ и специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва.

Согласно подпрограмме 2 «Развитие образования в сфере физической культуры и спорта в Свердловской области» поставлена цель № 3 – «Создание условий для развития детско-юношеского спорта, подготовки спортивного резерва сборных команд Свердловской области и Российской Федерации», одной из задач которой является модернизация системы развития детско-юношеского спорта и подготовки спортивного резерва, включая совершенствование системы отбора талантливых спортсменов в Свердловской области.

Одной из важных составляющих решение государственных задач по развитию физической культуры и спорта является подготовка кадров, в том числе и для спортивных школ, количество которых неуклонно возрастает.

---

<sup>1</sup> О распределении субсидий из областного бюджета местным бюджетам, предоставление которых предусмотрено государственной программой Свердловской области «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики в Свердловской области до 2020 года», между муниципальными образованиями, расположенными на территории Свердловской области, в 2014 году: постановление Правительства Свердловской области от 09.04.2014 № 291-ПП // Обл. газ. 2013. № 540–545 (7198–7203). 13 нояб.

Таблица 1

**Развитие образования  
в сфере физической культуры и спорта  
в Свердловской области**

Наименование цели (целей) и задач, целевых показателей	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Удельный вес детей и подростков, систематически занимающихся в учреждениях дополнительного образования спортивной направленности (ДЮСШ, СДЮШОР), %	30,0	35,0	38,0	41,0	44,0	47,0	50,0
Доля детей, обучающихся в специализированных спортивных учреждениях и ставших победителями призерами спортивных соревнований регионального, всероссийского и международного уровней, в общей численности обучающихся в специализированных спортивных учреждениях, %	26,5	27,0	27,6	28,2	28,8	29,4	30,0
Количество детей и подростков, занимающихся в муниципальных организациях дополнительного образования детей – детско-юношеских спортивных школах и специализированных детско-юношеских спортивных школах олимпийского резерва, тыс. человек	98,1	98,4	98,7	99,0	99,3	99,6	99,9

Спортивные школы имеют большой состав всевозможных специалистов, но главным из них является менеджер спортивной школы. Общие вопросы менеджмента довольно обширно представлены, как в отечественной, так и за-

рубежной литературе. Так, в работе В. А. Алешина освещаются вопросы менеджмента и маркетинга на европейских стадионах<sup>1</sup>. М. Е. Кутепов раскрывает менеджмент в зарубежном спорте<sup>2</sup>. Ю. П. Анискин раскрывает в учебном пособии общие вопросы менеджмента<sup>3</sup>. О. С. Виханский показывает вопросы менеджмента с точки зрения человека, стратегии, организации и процесса<sup>4</sup> др.

В аспекте вопросов монографии нас интересуют, прежде всего, менеджеры физической культуры и спорта. Следует отметить, что в последнее время значительно увеличилось число научных работ по данной проблеме. Рассмотрим некоторые из них.

Д. Е. Несытов изучал подготовку спортивных менеджеров в системе высшего физкультурного образования (2000 г.). Физическая культура и спорт теоретиками рассматриваются как социально-экономическая система. «Социальной она является потому, что люди выступают одним из главных ее элементов. А экономической потому, что в результате труда работников этой сферы создаются материальные блага, в том числе и национальный доход, а также происходит расширенное воспроизводство производительных сил и производственных отношений общества»<sup>5</sup>. Основным предметом исследования автора является – разработка технологии образовательной деятельности и формирования профессиональных умений и навыков у студентов в процессе подготовки спортивных менеджеров.

---

<sup>1</sup> Алешин В. В., Переверзин И. И. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах. М.: Советский спорт, 2003. 239 с.

<sup>2</sup> Кутепов М. Е. Менеджмент в зарубежном спорте: курс лекций. М.: Школа спортивного бизнеса ГЦОЛИФК, 1992. 144 с.

<sup>3</sup> Анискин Ю. П. Общий менеджмент: учеб. М.: РМАТ, 1998. 116 с.

<sup>4</sup> Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики, 1996. 416 с.

<sup>5</sup> Несытов Д. Е. Подготовка спортивных менеджеров в системе высшего физкультурного образования: дис. ... канд. пед. наук. Малаховка, 2000. С. 10.

А. А. Баженов рассматривает организационно-педагогические аспекты подготовки спортивных менеджеров (2003 г.). Автор в своем исследовании подчеркивает, что «большинство работников, занимающих различные рабочие места в физкультурно-спортивных организациях, не имеют профессиональной подготовки менеджеров в сфере физической культуры и спорта. Создание организационно-педагогических условий повышения компетентности физкультурно-спортивных работников системы управления – объективная необходимость. Осуществлять функции менеджмента в современных условиях успешно могут лица, получившие специальную образовательную (в том числе дополнительную) подготовку и переподготовку»<sup>1</sup>.

Э. А. Орлова рассматривает организацию и содержание управленческой подготовки студентов вузов физической культуры (2003 г.). В своем исследовании автор разрабатывает «содержание, программы и технологии непрерывной подготовки студентов физической культуры, обеспечивающих эффективное и качественное овладение профессионально значимыми знаниями, умениями и навыками по управлению физической культуры и спортом»<sup>2</sup>.

Ю. А. Зубарев рассматривает теоретические и методические основы подготовки менеджеров для сферы физической культуры и спорта (2004 г.). В работе автор делает акцент на «гуманитаризацию образовательного процесса, предполагающего первоочередное развитие личности студента и соответствующих ей профессиональных качеств и способностей»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Баженов А. А. Организационно-педагогические аспекты подготовки спортивных менеджеров: дис. ... канд. пед. наук. Малаховка, 2003. С. 6.

<sup>2</sup> Орлова Э. А. Организация и содержание управленческой подготовки студентов физической культуры: дис. ... канд. пед. наук. Краснодар, 2003. С. 7.

<sup>3</sup> Зубарев Ю. А. Теоретические и методические основы подготовки менеджеров для сферы физической культуры и спорта: дис. ... д-ра пед. наук. М., 2004. С. 12.

А. В. Федотов рассматривает психолого-педагогические аспекты деятельности спортивного менеджера (2005 г.). Автор в работе определяет «личностные качества спортивного менеджера, оценивает их влияние на деятельность организации и выявляет реакцию коллектива на эти качества»<sup>1</sup> [170, с. 6].

Е. Л. Чеснова рассматривает подготовку менеджеров по физической культуре и спорту в системе высшего профессионально-педагогического образования (2007 г.). Автор выделяет функции деятельности менеджеров по физической культуре и спорту: «целеполагающая, смыслообразующая, познавательная, оценочная, нормативная, гуманистическая, обучающая, коммуникативно-информационная и функции сохранения и воспроизведения целостного управленческого опыта»<sup>2</sup>. На наш взгляд, выделенные автором функции являются не рядоположными.

К. В. Локшин рассматривает формирование управленческой готовности будущего менеджера физической культуры и спорта при обучении специальным дисциплинам (2008 г.). Автор представляет проектирование процесса обучения в вузе на основе интеграции содержания учебных дисциплин «Активное самовоспитание менеджера», «Персональный менеджмент», «Менеджмент физической культуры и спорта»<sup>3</sup>.

Д. А. Бородулин предлагает модульную оптимизацию подготовки спортивных менеджеров (2008 г.). Отсюда главная задача его исследования – повышение педагогической эффективности профессиональной подготовки студентов вуза физической культуры с использованием модельной технологии обучения. «В физкультурно-оз-

---

<sup>1</sup> Федотов А. В. Психолого-педагогические аспекты деятельности спортивного менеджера: дис. ... канд. пед. наук. Малаховка, 2006. С. 6.

<sup>2</sup> Чеснова Е. Л. Подготовка менеджеров по физической культуре и спорту в системе высшего профессионально-педагогического образования: дис. ... канд. пед. наук. Новокузнецк, 2007. С. 24.

<sup>3</sup> Линская Ю.В. Дополнительное образование в новом федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2013. № 2. С. 6.

доровительных организациях «существуют менеджеры разных уровней, и задачи они решают разные. С позиции места менеджера в иерархической структуре управления их принято подразделять, как правило, на три основные группы: высокий уровень – директора спортивных школ, генеральные директора спорткомплексов, президенты спортивных клубов и федераций и т. п.; среднее звено – руководители управлений, самостоятельных отделов и т. п.; низшее звено – руководители отделов, секторов, рабочих групп, отделений и т. д.»<sup>1</sup>.

А. Ю. Серeda исследует формирование ключевых компетентностей спортивного менеджера в условиях социально-экономической трансформации (2011 г.). Автором разработан комплекс ключевых компетенций, которые включают «организационную, управленческую, информационную, аналитическую и общекультурную компетенции»<sup>2</sup>.

Л. В. Белова рассматривает подготовку будущих специалистов по физической культуре к осуществлению здоровьесберегающей педагогической деятельности (2011 г.). Автором «определены организационно-педагогические условия, способствующие эффективному формированию компетентности будущих специалистов по физической культуре и спорту к осуществлению здоровьесберегающей деятельности»<sup>3</sup>.

Интерес в плане нашей работы представляют труды И. И. Переверзина по современному российскому спортивному менеджеру и модели его подготовки<sup>4</sup>. Он пока-

---

<sup>1</sup> Бородулин Д. А. Модульная оптимизация подготовки спортивных менеджеров: дис. ... канд. пед. наук. Малаховка, 2008. С. 19.

<sup>2</sup> Серeda А. Ю. Формирование ключевых компетентностей у спортивного менеджера в условиях социально-экономической трансформации: дис. ... канд. пед. наук. СПб., 2011. С. 8.

<sup>3</sup> Белова Л. В. Подготовка будущих специалистов по физической культуре к осуществлению здоровьесберегающей педагогической деятельности: дис. ... канд. пед. наук. Ставрополь, 2011. С. 6.

<sup>4</sup> Переверзин И. И. Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки // Теория и практика физической культуры. 2003. № 5. С. 57–60.



зывает, что спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение целей физкультурно-спортивной организации, действующей в рыночных условиях путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Он также раскрывает подготовку специалиста в высших учебных заведениях.

Ограничимся этими работами и приведем некоторые выводы:

- деятельность спортивного менеджера в настоящее время является весьма распространенной, охватывающая все отрасли физической культуры и спорта;

- сфера деятельности спортивного менеджера распространяется на многие стороны социальной жизни: оказание физкультурно-оздоровительных услуг, создание и продвижение спортивных товаров, управление информационными и маркетинговыми процессами в спорте, строительство спортивных сооружений, управление спортивными организациями;

- разноплановость и разноуровневость деятельности спортивного менеджера требует научной проработки отдельных, но весьма важных, аспектов его деятельности, в частности, недостаточно исследованы теоретические и методические проблемы подготовки менеджеров детских спортивных школ, которые, как было показано выше, приобретают особую актуальность в развитии массового спорта в России;

- в изученных работах основной упор делается на подготовку спортивного менеджера в высших учебных заведениях.

Но развитие физической культуры и спорта актуализирует привлечение кадров в эту область спорта, многие специалисты получали образование давно. В настоящее время приняты и реализуются федеральные государственные стандарты высшего профессионального образования, которое предусматривает двухуровневую си-

стему – подготовку бакалавров и магистров – на компетентностной основе. Отсюда актуализируются проблемы переподготовки и повышения квалификации менеджеров спортивных школ, что осуществляется, как известно в дополнительном профессиональном образовании. Поэтому в следующем параграфе монографии рассмотрим проблемы непрерывного дополнительного образования в подготовке менеджеров спортивных школ.

## **1.2. Непрерывное дополнительное образование менеджеров спортивных школ как социально-педагогическая проблема**

Дополнительное образование специалистов сложная и непреходящего значения педагогическая проблема. По новому актуально она звучит сегодня в связи с принятием федерального закона «Об образовании в Российской Федерации» введения федеральных государственных образовательных стандартов среднего и высшего профессионального образования.

В современных условиях переход к непрерывному образованию является одним из приоритетных направлений развития всей системы образования, в том числе и профессионального. Такая потребность обусловлена рядом причин.

Во-первых, мировые тенденции, определяются тем, что в современном мире полноценное, интенсивное развитие любой страны немыслимо в отрыве от развитой образовательной сферы, предлагающей широкий спектр видов и форм образования для разных категорий населения – возрастных, социальных, профессиональных.

Во-вторых, модернизация российского образования, ориентированная на гуманистические и демократические преобразования, актуализирует личностные потребности населения России, которые хотят получить профессиональную подготовку, необходимую в дальнейшем для их профессионального, карьерного и личностного роста.

В-третьих, непрерывное образование используется в качестве инструмента, с помощью которого государство

поддерживает целостность и единство российского образования.

В-четвертых, непрерывное образование в современных условиях становится одним из главных факторов позитивного, устойчивого цивилизационного развития страны.

Общим проблемам дополнительного образования посвящено довольно много философских, социологических, педагогических, психологических и других работ. Перечислим лишь некоторые из них. История развития дополнительного образования в России и за рубежом отражена в работах А. Н. Джуринского, Г. М. Коджаспаровой, Н. А. Морозовой и др. Развитие дополнительного образования учащихся рассматривается в исследованиях В. А. Горского, М. Б. Коваль, А. Б. Фоминой и др. Система дополнительного образования в средних и высших учебных заведениях освещается в трудах С. И. Архангельского, В. В. Кузнецова, В. А. Сластенина и др. Модернизации дополнительного образования посвящены исследования Л. А. Амировой, И. Н. Закатовой, Р. М. Куличенко и др.

В советское время была четко выстроена система повышения квалификации и переподготовки специалистов, которая представлена в табл. 2.

Рассматривая исторический аспект дополнительного профессионального образования как самостоятельного уровня современного образования, можно сделать выводы, что ДПО является национальным, российским понятием. История дополнительного профессионального образования (ДПО) в России берет начало в первой половине XX века.

## 1.2. Непрерывное дополнительное образование...

Таблица 2

### Повышение квалификации и переподготовка специалистов

Характеристики	Повышение квалификации	Переподготовка кадров
Цель и назначение программы	Обновление теоретических и практических умений и навыков специалистов и служащих в соответствии с постоянно повышающимися требованиями к профессии или должности	Получение новой специальности или квалификации на базе имеющегося высшего или среднего профессионального образования (получение второго или высшего профессионального образования)
Минимальные требования к уровню базового образования	Отсутствуют	Среднее профессиональное или высшее профессиональное
Нормативные требования к содержанию программ	Разрабатываются и утверждаются учреждением с учетом потребностей работодателя	Устанавливаются федеральными органами исполнительной власти с учетом требований ГОС к уровню подготовки специалистов по соответствующей специальности
Общая трудоемкость программы	От 72 до 500 часов	Свыше 500 часов
Формы обучения	Очная, очно-заочная	Очная, очно-заочная, экстернат
Документ об образовании	Удостоверение о повышении квалификации (от 72 до 100 часов) Свидетельство о повышении квалификации	Диплом о профессиональной переподготовке
Квалификация выпускника	Не присваивается	Право (соответствие квалификации) на ведение профессиональной деятельности в определенной сфере

В 1925 г. в Москве созданы первые Курсы директоров предприятий. В 30-40-е гг. были основаны Институты повышения (усовершенствования) квалификации (ИПК) специалистов – институты усовершенствования учителей, врачей, ИПК инженерно-технических работников при ряде наркоматов.

В 1960–1961 гг. институты при промышленных министерствах были реорганизованы в центральные курсы усовершенствования кадров (легкой промышленности, тракторного и сельскохозяйственного машиностроения и др.).

В 1967 г. на базе курсов были созданы первые институты повышения квалификации руководящих работников и специалистов, общее методическое руководство которыми было возложено на Министерство высшего и среднего специального образования СССР.

В 1967–1971 гг. в системе повышения квалификации прошли обучение 3,5 млн. чел.

В 1971 г. в СССР в системе курсового обучения получили новую специальность или повысили квалификацию 17,8 млн. рабочих и служащих (на предприятиях, в учреждениях и организациях) и около 1,6 млн. колхозников (непосредственно в колхозах).

В 1972 г. в СССР было 40 институтов повышения квалификации (в том числе 6 межотраслевых) с 70 филиалами.

Помимо ИПК повышение квалификации специалистов осуществлялось также на факультетах при вузах и на курсах при различных предприятиях и учебных заведениях.

В 1972 г. действовало 90 таких факультетов и свыше 500 курсов. Ежегодно в ИПК обучались около 250 тысяч специалистов.

В конце 80-х гг. в СССР насчитывалось 356 институтов повышения квалификации и институтов усовершенствования, 188 их филиалов, свыше 560 факультетов при вузах, свыше 600 различных курсов.

## 1.2. Непрерывное дополнительное образование...

До конца 90-х гг. дополнительное профессиональное образование развивалось в основном в рамках межотраслевых ИПК специалистов народного хозяйства.

Эта система по инерции продолжала действовать и в постперестроечное время. Однако из-за сложных экономических проблем степень ее эффективности снижалась, так как профессиональные учебные заведения испытывали определенные трудности в переподготовке и повышении квалификации специалистов. В основном такая подготовка проводилась или в учебном заведении или получение сертификата на конференциях, в которых принимали участие слушатели.

В настоящее время изменились требования к работающим специалистам, система повышения квалификации и переподготовки педагогических кадров, в том числе и по физической культуре и спорту, переходит в состояние непрерывной дополнительной подготовки, хотя перспективы развития единой непрерывной системы образования рассматривались учеными ранее.

Система дополнительного профессионального образования, как и в целом, система образования Российской Федерации, сегодня стоит на пороге существенного обновления, концептуальные основы которого заложены в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.

В этом документе перед системой образования Российской Федерации была поставлена стратегическая цель, определяющая государственную политику в сфере образования: повышение доступности качественного образования, соответствующего требованиям инновационного развития экономики, современным потребностям общества и каждого гражданина.

Необходимо отметить первые указы Президента Российской Федерации В. В. Путина в мае 2012 г.:

1) указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 596 «О долгосрочной государственной экономи-

ческой политике», в котором, в частности, говорится о необходимости реализации комплекса мер, направленных на подготовку и переподготовку управленческих кадров в социальной сфере;

2) указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 599 «О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки», который определяет в качестве ключевого показателя в области образования увеличение к 2015 г. доли занятого населения, прошедшего повышение квалификации и профессиональную переподготовку, до 37 % от общей численности занятого населения в возрасте от 25 до 65 лет.

Системообразующим фактором развития дополнительного профессионального образования сегодня также является и Государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 2012 г. № 2148-р. Задачей Государственной программы является формирование гибкой системы непрерывного образования, развивающей человеческий потенциал, обеспечивающей текущие и перспективные потребности социально-экономического развития Российской Федерации.

Одной из приоритетных задач при этом определено создание современной системы непрерывного образования, подготовки и переподготовки профессиональных кадров.

Как отмечает Б. С. Гершунский, «определение перспектив развития единой системы непрерывного образования – сложная, междисциплинарная задача, которая может быть решена лишь на основе целостной теоретической концепции... в ней должны найти отражение, как внешние, социально-экономические факторы, определяющие актуальные и перспективные требования общества к систем образования, так и факторы внутренние, психолого-педагогические, характеризующие процесс движения



## 1.2. Непрерывное дополнительное образование...

человека по ступеням образовательной лестницы, мотивы и стимулы такого движения»<sup>1</sup>.

По мнению А. М. Новикова «идея непрерывного образования занимает сегодня существенное место среди прогрессивных идей человечества. Ее главный смысл – постоянное творческое обновление, развитие и совершенствование каждого человека на протяжении всей жизни»<sup>2</sup>. И далее «динамизм современной цивилизации, наращивание ее культурного слоя, усиление роли личности в обществе и производстве, рост ее потребностей, гуманизация и демократизация общества, интеллектуализация труда, быстрая смена техники и технологии предполагают замену формулы «образование на всю жизнь» на формулу «образование через всю жизнь».

Непрерывное профессиональное образование, как отмечает В. А. Ермоленко, «должно рассматриваться как образование, ориентированное на формирование готовности личности к быстро меняющимся переменам в обществе, готовности к неопределенному будущему за счет развития способностей к творчеству, к разнообразным формам мышления, а также к способности сотрудничества с другими людьми»<sup>3</sup>.

В целом система дополнительного профессионального образования, по мнению А. Н. Блеера должна направляться на достижение следующих основных целей:

— «постоянное формирование, стимулирование и удовлетворение потребностей в повышении квалификации и профессиональной переподготовке кадров (в нашем исследовании – педагогических);

---

<sup>1</sup> Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций). М.: Совершенство, 1998. С. 326.

<sup>2</sup> Смирнов С. Д. Педагогика и психология высшего образования. От деятельности к личности. М.: Academia, 2005. С. 25.

<sup>3</sup> Ермоленко В. А. Теоретические основы проектирования содержания непрерывного профессионального образования: дис. ... д-ра пед. наук. Казань, 1999. С. 34.

- насыщение рынка труда специалистами с высоким уровнем общей культуры и профессиональной компетентности;

- обеспечение социальной защищенности, социальной реабилитации и занятости специалистов, устранения всех форм их функциональной неграмотности;

- приведение кадрового потенциала специалистов к мировому уровню;

- увеличение совместно с другими звеньями профессионального образования совокупного интеллектуального и духовного потенциала общества, развитие творческих способностей человека»<sup>1</sup>.

Для характеристики понятий «дополнительное образование» и «профессиональное дополнительное образование» (ДПО), являющимися ключевыми в подготовке менеджеров спортивных школ, выделим признаки этих понятий по нормативным документам, справочной литературе и некоторым научным работам. Данные сведем в табл. 3.

Анализ нормативных документов, научных работ, справочной литературы показывает, что дополнительное образование:

- определяется потребностями общества и государства, отраженные в законах и стандартах;

- зависит, прежде всего, от образовательных потребностей личности, а также от образовательных учреждений, которые эти услуги предоставляют;

- реализуется через переподготовку и повышение квалификации специалистов путем освоения слушателями дополнительных образовательных программы, разрабатываемых профессиональными учреждениями в соответствии с потребностями слушателей;

- дополнительное образование во многом зависит от уровня развития педагогической теории и практики.

---

<sup>1</sup> Блеер А. Н. Концептуальные основы развития дополнительного профессионального образования // Теория и практика физ. культуры. 2001. № 12. С. 3–4.

**Признаки  
дополнительного профессионального  
образования**

Цитируемый источник	Определение понятия
Закон «Об образовании в Российской Федерации» (ст. 76) (М., 2013. С. 92)	Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды
Симонова А. А. Инновационно-ориентированная подготовка к педагогическому менеджменту в непрерывном профессиональном образовании: дис. ... д-ра пед. наук (Екатеринбург, 2011. С. 196)	Важным фактором развития дополнительного профессионального образования является создание гибкой, целенаправленной, экономически эффективной системы государственно-общественного управления, обеспечивающей интенсивное развитие и высокое качество образования, его многообразие и направленность на удовлетворение запросов личности и общества
Морозова Н. А. Дополнительное образование: многоуровневая система в непрерывном образовании России (М., 2001. С. 24)	Дополнительное образование является неотъемлемым компонентом непрерывного образования: фактором добровольности по отношению к обязательности базового: фактором развития, наполнения, совершенствования базового образования личности в течение всего жизненного пути личности
Педагогика: большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич (Мн.: Современное слово, 2005. С. 151)	Дополнительное образование – образование, цели и содержание которого не предусмотрены обязательной программой образовательного учреждения, однако имеют важное значение для развития человека как личности, для его жизни в обществе, соответствуют его склонностям и интересам

## Окончание табл. 3

Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике (М., 2004. С. 61)	Дополнительное образование – образование, предоставляемое в целях всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан, общества, государства
Энциклопедия профессионального образования / под ред С. Я. Батышева. Т. 1 (М.: АПО, 1998. С. 289)	Дополнительное образование – это образование, получаемое дополнительно к основному общему или профессиональному образованию через дополнительные образовательные программы или услуги, которые реализуются в целях всестороннего удовлетворения образовательных потребностей граждан, общества, государства. В пределах каждого уровня профессионального образования дополнительное образование является непрерывное повышение квалификации рабочего, служащего, специалиста в связи с постоянным совершенствованием образовательных стандартов
Карасева Н. А. Модернизация дополнительного профессионального образования специалистов физической культуры и спорта: автореф. дис. ... канд. пед. наук (Краснодар, 2003. С. 6)	Общепринятые традиционные подходы к организации дополнительного профессионального образования всех категорий специалистов физической культуры и спорта малоэффективны, так как они реализуются на базе общих курсов, не учитывающих специфику профессиональной деятельности слушателей, без творческого контакта с направляющими организациями, который предусматривает совместное обсуждение целей, задач и технологий проведения занятий, форм организации учебной деятельности и аттестации, а также путем внедрения полученных знаний в практику
Коселева Л. А. Специфика содержания подготовки менеджеров в системе дополнительного образования (Интеллект, инновации, инвестиции. 2009. № 2. С. 32)	Дополнительное профессиональное образование направлено на непрерывное повышение квалификации, переподготовку специалистов и профессиональную переподготовку граждан с дополнительными профессиональными образовательными программами, разработанными на основе квалификационных требований к профессиям и должностям и включающими в себя переподготовку специалистов (второе высшее образование), повышение квалификации, профессиональную переподготовку, стажировку и самообразование

Для определения сущности непрерывного дополнительного образования менеджеров спортивных школ рассмотрим подробнее ряд научных работ, которые в той или иной степени касаются этой проблемы, исследования А. А. Ангеловского, Н. Н. Аниськиной, А. А. Кошелевой, Ю. В. Линской, А. А. Маури и др.

В новом федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» дополнительное образование трактуется как «вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования» (ст. 2, п. 14).

Впервые указано, что «система образования создает условия для непрерывного образования посредством реализации основных образовательных программ и различных дополнительных образовательных программ, предоставления возможности одновременного освоения нескольких образовательных программ, а также учета имеющихся образования, квалификации, опыта практической деятельности при получении образования» (ст. 10, п. 7).

Согласно федеральному закону программа повышения квалификации направлена на совершенствование и/или получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и/или повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации. Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

В исследовании Н. А. Карасевой раскрываются вопросы модернизации дополнительного профессионального образования специалистов физической культуры и

спорта<sup>1</sup>. Мы разделяем мнение автора о том, что «современное состояние дополнительного профессионального образования специалистов физической культуры и спорта характеризуется значительными неиспользуемыми резервами, обусловленными несоответствием организационно-содержательных основ системы подготовки и переподготовки кадров изменившимся социально-экономическим условиям общественной жизни в субъектах Российской Федерации»<sup>2</sup>.

Н. А. Карасева предлагает активизацию познавательной деятельности слушателей в процессе дополнительного образования путем использования модельного, программированного и проблемного обучения, а также процессов самообразования слушателей. Организация дополнительного образования должна осуществляться в тесном сотрудничестве с профилирующими департаментами и организациями систем физической культуры и образования на основе заключения договоров, позволяющих учесть потребности региона в дополнительном образовании специалистов и получить обратную связь о внедрении полученных знаний в их профессиональную деятельность<sup>3</sup>.

Л. А. Кошелева, рассматривая специфику содержания подготовки менеджеров в системе дополнительного образования, указывает на социальную значимость подготовки руководителей. Он подчеркивает, что «от компетентности руководителя, его профессионализма, способности определять приоритеты развития, устанавливать четкие цели и добиваться их осуществления зависит не только процветание отдельных субъектов хозяйствен-

---

<sup>1</sup> Карасева Н. А. Модернизация дополнительного профессионального образования специалистов физической культуры и спорта: дис. ... канд. пед. наук. Краснодар, 2003. 154 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 6.

<sup>3</sup> Там же. С. 8.

ной деятельности, но и выживание государства в целом»<sup>1</sup> [90, с. 32]. И далее – подготовку менеджеров в системе дополнительного образования имеет свои особенности, обусловленные спецификой целевой аудитории, так и содержанием обучающих программ. Формирование компетенций менеджера должно стать основой процесса проектирования программ менеджера, а, следовательно, данный процесс выходит достаточно далеко за пределы, только лишь передачи знаний<sup>2</sup>.

И. И. Переверзин, рассматривая современные российские проблемы подготовки спортивного менеджера в вузе, выделяет перспективы улучшения качества подготовки спортивных менеджеров. «Это: освоение управленческих компьютерных технологий и информационного обеспечения в отрасли, углубленное изучение иностранного языка, расширение перечня изучаемых прикладных управленческих дисциплин, как то: организация работы офиса физкультурно-спортивной организации; аудит и бухгалтерский учет в физкультурно-спортивных организациях с выдачей соответствующего сертификата»<sup>3</sup>.

В. Ф. Горбатов представляет технологическую модель подготовке специалистов по физической культуре в системе дополнительного профессионального образования<sup>4</sup>. Автор выделяет структурные, содержательные и критериальные характеристики профессионально важных качеств личности учителя физической культуры, определяющие его готовность к педагогической деятельности. К ним он относит «знания и интеллектуальные

---

<sup>1</sup> Кошелева А. А. Специфика содержания подготовки менеджеров в системе дополнительного образования // Интеллект, инновации, инвестиции 2009. № 2. С. 32.

<sup>2</sup> Там же. С. 34.

<sup>3</sup> Переверзин И. И. Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки // Теория и практика физической культуры. 2003. № 5. С. 60.

<sup>4</sup> Горбатов В. Ф. Технологическая модель подготовки специалистов по физической культуре в системе дополнительного образования: дис. ... канд. пед. наук. Ставрополь, 2001. 187 с.

способности, физическое совершенство, мотивационно-ценностная ориентация, социально-духовные ценности, активность в самообразовании, процессуально-операционные технологические умения»<sup>1</sup>.

Если внимательно рассматривать эти качество, то очевидно, мотивационно-ценностная ориентация и социально-духовные ценности между собой взаимосвязаны; знания и интеллектуальные способности – разнородные понятия, то же самое можно сказать о знаниях и физическом совершенстве. Автора разработал педагогическую технологию формирования профессиональной готовности будущего специалиста по физической культуре.

И. В. Савинов рассматривает дополнительную профессиональную подготовку менеджеров спортивного туризма в туристском вузе средствами творческих мастерских<sup>2</sup>. Автор раскрывает содержание, формы и методы обучения специалистов в условиях высшей школы, которая нашла отражение в модели технологии формирования профессионально-значимых качеств специалиста.

И. Г. Соколова рассматривает близкую тематику – формирование профессиональной готовности менеджеров туризма средствами дополнительного образования<sup>3</sup>. Автором исследованы особенности многопрофильной подготовки менеджеров туризма в условиях вуза, им систематизированы особенности рефлексивно-управленческой технологии, способствующей повышению дополнительной профессиональной подготовки студентов<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Горбатов В. Ф. Технологическая модель подготовки специалистов по физической культуре в системе дополнительного образования. С. 9.

<sup>2</sup> Савинов И. В. Дополнительная профессиональная подготовка менеджеров спортивного туризма в туристическом вузе средствами творческих мастерских: дис. ... канд. пед. наук. М., 2004. 201 с.

<sup>3</sup> Соколова И. И. Формирование профессиональной готовности менеджеров туризма средствами дополнительного образования: дис. ... канд. пед. наук. Сходня, 2002. 145 с.

<sup>4</sup> Там же. С. 6.



## 1.2. Непрерывное дополнительное образование...

По мнению Н. Н. Аниськиной провайдеры ДПО и потребители их услуг сформировали следующее видение системы дополнительного образования:

«1. Прежде всего, система дополнительного образования должна иметь структурную и функциональную прозрачность, сочетать региональный и отраслевой принципы управления.

2. Программы дополнительного профессионального образования должны быть гибкими, модульными, основанными на компетентностном подходе. Заказчики и слушатели должны участвовать в проектировании программ.

3. Формирование конкурентной среды должно проходить при условии четких внешних эталонов качества, наличия рейтинговых оценок, как организаций, так и программ дополнительного профессионального образования.

4. Немаловажным фактором в образе будущей системы является материально-техническая база, соответствующая современным технологиям, и персонифицированное финансирование программ дополнительного профессионального образования»<sup>1</sup>.

Дополнительное образование менеджеров согласно исследованиям А. А. Маури реализуется в двух основных формах:

«1) Организованная форма включает внутрифирменное обучение (для чего в организациях создаются отделы обучения персонала, кафедры на производстве, корпоративные университеты и др.) и образование менеджеров за пределами организации в специализированных образовательных учреждениях (академиях, институтах, профессиональных школах, учебных центрах и т. д.).

---

<sup>1</sup> Аниськина Н. Н. Формирование системы непрерывного образования в современной России // Дополнительное образование в стране и мире. 2013. № 1. С. 6.

2) Самостоятельная форма дополнительного образования менеджеров предполагает расширение имеющихся управленческих знаний, умений и навыков, развитие управленческой культуры и личностных качеств посредством чтения специальной литературы, периодических изданий, видеокурсов, просмотра обучающих фильмов и презентаций, посещения специализированных выставок, конференций»<sup>1</sup>.

Ограничимся анализом приведенных работ и сделаем некоторые выводы:

— дополнительное профессиональное образование является актуальной социальной потребностью личности и государства;

— социально-экономические результаты деятельности спортивной школы зависят от степени профессиональной готовности менеджера спортивной школы;

— происходит усложнение управленческой деятельности менеджера спортивной школы в связи с появлением новых функций и модификацией уже имевшихся;

— менеджеру спортивных школ необходимо иметь специальные знания в области общего менеджмента и в сфере физической культуры и спорта и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению спортивной школой;

— важным фактором эффективной работы спортивной школы на сегодняшний день становится уровень профессиональной подготовки менеджера спортивной школы и его личных качеств;

— анализ вышеприведенных работ показывает, что недостаточно исследованы вопросы подготовки спортивных менеджеров средствами непрерывного дополнительного образования.

---

<sup>1</sup> Маури А. А. Педагогическое обеспечение формирования управленческой культуры менеджеров (в системе дополнительного образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М., 2013. С. 10.

## 1.2. Непрерывное дополнительное образование...

Дополнительное непрерывное образование менеджеров спортивных школ имеет две составляющие: вертикальную и горизонтальную. Вертикальная составляющая показана на рис. 1. Повышение квалификации менеджера и эффективность работы спортивной школы являются взаимосвязанными, взаимообусловленными и находятся во взаимодействии

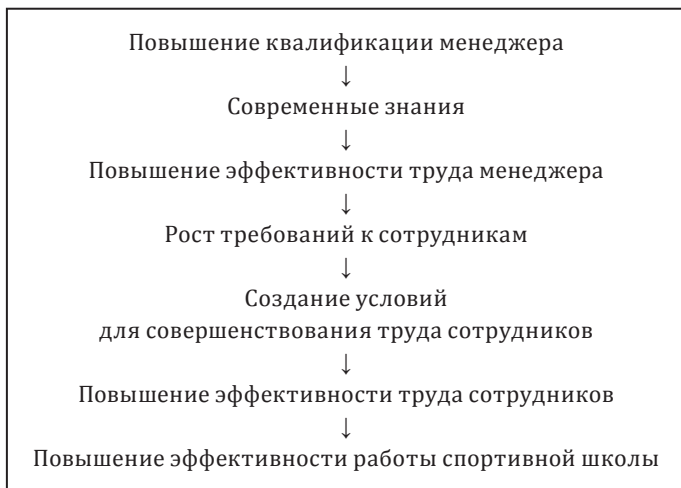


Рис. 1. Взаимообусловленность повышения квалификации менеджера спортивной школы и эффективности работы спортивной школы

Горизонтальная составляющая зависит от развития как физической культуры и спорта, так и непосредственно спортивных школ – овладение новыми нормативными документами по развитию физической культуры и спорта, как на уровне федерации, так и на региональном уровне; включение в деятельность спортивных школ новых направлений спорта; внедрение нового спортивного оборудования; расширение контингента учащихся спортив-

ных школ, в том числе детей с ограниченными возможностями и др.

Изучение приведенных выше источников, а также наш многолетний опыт по подготовке менеджеров спортивных школ позволяет сделать такое заключение. *Непрерывное дополнительное образование менеджеров спортивных школ* представляет постоянное повышение профессиональной компетентности специалиста, позволяющее эффективно управлять деятельностью спортивных школ, содействующее профессиональной карьере и самообразованию специалиста.

Следующий этап монографии направлен на определение методологии исследования подготовке менеджера спортивной школы в дополнительном образовании.

### **1.3. Методологические основания профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ**

Для изучения обозначенной проблемы необходимо выбрать методологию исследования, ибо она дает возможность определить логику исследования, применять адекватные целям формы и способы изучения педагогической реальности, давать четкое обоснование исследовательским методам, от которых зависит успех научной работы.

Методология в науке, как известно, выступает как всеобщий способ познания. А. Н. Аверьянов отмечает, что «методология, с одной стороны, – область знания, изучающая средства, предпосылки и принципы организации познавательной и практико-преобразующей деятельности, с другой, – представляет совокупность познавательных средств, методов, приемов, используемых в какой-либо науке»<sup>1</sup>.

А. И. Уемов подчеркивает, что «...современная методология науки выполняет два типа функций. Во-первых, она выявляет смысл научной деятельности и ее взаимоотношений с другими сферами деятельности, т. е. рассматривает науку с точки зрения практики, культуры, человека. Во-вторых, методология решает задачи совершенствования, рационализации научной деятельности»<sup>2</sup>.

В исследовании мы опираемся по положения методологии педагогики, которые нашли отражение в работах известных педагогов В. И. Загвязинского, В. В. Краевского,

---

<sup>1</sup> Аверьянов А. Н. Системное познание мира: Методологические проблемы. М.: Политиздат, 1985. С. 148.

<sup>2</sup> Уемов А. И. Системный подход и общая теория систем. М.: Мысль, 1978. С. 258.

А. М. Новикова, В. М. Полонского, Г. П. Щедровицкого<sup>1</sup> и др. Изучение трудов ученых в области методологии педагогики позволяет выделить ряд существенных положений для нашего исследования.

В. В. Краевский и Е. В. Бережнова указывают, что «методология педагогики есть система знаний об основаниях структуре педагогической теории, о принципах подхода и способах добывания знаний, отражающих педагогическую действительность, а также система деятельности по получению таких знаний и обоснованию программ, логики и методов, логики и методов, оценке качества исследовательской работы»<sup>2</sup> [84, с. 13].

В. И. Загвязинский подчеркивает, что «сила методологии как раз в том, что она синтезирует диалектику, мировоззренческие и гносеологические подходы к конкретно-научным знаниям. Такая интеграция высвечивает ведущие проблемы, ключевые идеи, она позволяет осознать тенденции, уточнить и выбрать инструментарий поиска»<sup>3</sup>.

Опираясь на нормативные документы, исследования ученых о современном дополнительном профессиональном образовании менеджеров спортивных школ, исследования ученых в области методологии педагогики, представим необходимые, с нашей точки зрения, методологически основания для изучения проблемы – подготовка

---

<sup>1</sup> Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособие. М.: Академия, 2008. 208 с.; Краевский В. В., Бережнова Е. В. Методология педагогики: новый этап: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2006. 400 с.; Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология. М.: СИНТЕГ, 2007. 668 с.; Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике. М.: Высш. шк., 2004. 512 с.; Щедровицкий Г. П. Система педагогических исследований: методологический анализ. М.: Кастель, 1993. 412 с.

<sup>2</sup> Краевский В. В., Хуторской А. В. Основы обучения. Дидактика и методика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2007. С. 13.

<sup>3</sup> Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособие. М.: Академия, 2008. С. 66.

менеджеров спортивных школ в системе дополнительного образования:

- необходимость исследования профессиональной подготовки менеджера спортивных школ диктуется модернизацией системы профессионального образования, нормативными документами в области образования и развитием физической культуры и спорта в стране;

- для раскрытия теоретических аспектов исследования необходимо выбрать методологические подходы, которые позволяют изучить суть раскрываемого явления;

- для наглядного описания подготовки менеджеров спортивных школ в системе дополнительного образования необходимо среди наглядных методов выбрать те, которые наиболее адекватно соответствует рассматриваемому явлению;

- для описания подготовки спортивных менеджеров в системе дополнительного образования необходимо определить понятийный аппарат используемых или уточненных понятий, используемых в исследовании;

- для практического исследования необходимо рассмотреть педагогические условия, позволяющие внедрить в практику теоретические положения подготовки менеджеров спортивных школ.

*Первое методологическое положение, определяющее ход научного исследования, является определение методологических подходов, которые используются в работе. Подход в общем смысле понимается совокупность приемов, способов в изучении чего-нибудь, направление методологии педагогического познания и педагогической практики.*

Подход как общенаучная категория имеет два значения. «В первом значении он рассматривается как некоторый исходный принцип, исходная позиция, основное положение или убеждение, положенное в основу исследовательской деятельности...; во втором значении – как направление изучения объекта... исследования. Различные

подходы могут характеризовать и различные виды деятельности – практическую деятельность людей, направленную на преобразование действительности; научную деятельность, направленную на ее познание; организационную деятельность и т. д. И в каждом случае применяемые подходы будут иметь свою специфику, оставаясь при этом методологической категорией»<sup>1</sup>.

Для исследования проблемы – подготовка менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании в монографии выбраны и обоснованы *системный и компетентностный* подходы.

В основе системного подхода, как известно, лежит понятие система, которое подробно описано в философских источниках (А. Н. Аверьянов, В. Г. Афанасьев, И. В. Блауберг, А. И. Уемов, Э. Г. Юдин и др.). «Система – это целостный комплекс элементов, связанных между собой таким образом, что изменение одного из них приводит к изменению остальных. В минимальный набор характеристик системы, которые определяют системный подход к изучаемому объекту, входят: состав (совокупность элементов в нее входящих), структура (связь между ними) и функции каждого элемента, его роль и значение в системе»<sup>2</sup>. По определению В. М. Полонского «системный подход – метод, применяемый к анализу объектов, имеющих множество взаимосвязанных элементов, объединенных общностью функций и цели, единством управления и функционирования»<sup>3</sup>.

Изучение философских и психолого-педагогических работ показывает, что любая система имеет две составные части: компонентный состав, входящих в систему

---

<sup>1</sup> Галагузова М. А. Диссертационные исследование по педагогике: вопросы и ответы: науч.-практ. пособие. Екатеринбург: СВ-96, 2011. С. 54.

<sup>2</sup> Краевский В. В., Хуторской А. В. Основы обучения. Дидактика и методика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2007. С. 14.

<sup>3</sup> Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике. М.: Высш. шк., 2004. С. 151.



элементов, и структуру как систему связей между этими элементами. Другое важное свойство системы ее целостность, которая требует органического единства методов анализа и синтеза в исследовании объекта.

Как известно, признаками системы являются:

- определенное, конечное количество элементов, входящих в систему;
- взаимосвязь и взаимообусловленность элементов системы;
- целостность элементов системы, так как качество элементов системы в целом не сводится к сумме свойств ее составляющих;
- структурность системы, представляющая иерархическую связь ее элементов;
- функциональность отдельных элементов и всей системы в целом;
- управляемость системой;
- модельное представление системы (А. Н. Афанасьев, И. В. Блауберг, В. Н. Садовский, А. И. Уемов и др.).

Применительно к исследованию проблемы подготовки менеджеров спортивных школ системный подход предполагает необходимость:

- выявление основных *элементов* системы подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании;
- определение *структуры* системы;
- выделение *функций* отдельных уровней и элементов системы, в совокупности обеспечивающих ее *целостное функционирование*.

Для наглядного описания системы в исследовании использован *метод моделирования*, который представляет способ познания действительности, состоящий в отображении и воспроизведении изучаемого предмета или явления при помощи какой-либо системы. В научных исследованиях описываются различные типы моделей: терминологическая, целевая, обучающая, структурная,

математическая, графическая, функциональная и др. Для описания системы подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании выбрана *структурно-функциональная модель*.

Второй методологический подход, используемый в работе, *компетентностный*. *Компетентностный* подход сегодня является методологией, обеспечивающей модернизацию всей системы образования в соответствии с требованиями современного общества к качеству образования. Проблемам компетентностного подхода за последние десятилетия посвящено большое количество разнообразных научных исследований. Понятийный аспект компетентностного подхода подробно описан в сборнике научных трудов «Понятийный аппарат педагогики и образования», вып. 7<sup>1</sup>.

Рассматривая компетентностный подход, мы опираемся на определение Э. Ф. Зеера: «компетентностный подход – это приоритетная ориентация на цели – векторы образования: обучаемость, самоопределение (самодетерминация), самоактуализация, социализация и развитие индивидуальности. В качестве инструментальных средств достижения этих целей выступают принципиально новые метаобразовательные конструкты: компетентности, компетенции и метакачества»<sup>2</sup> [139, с. 347].

Изучение работ ученых, представленных в этом сборнике, позволяет утверждать, что компетентностный подход направлен на изучение компетентности, как важного *результата образования личности и субъекта его профессиональной деятельности*.

*Компетентностный подход* в плане нашего исследования полагает:

— определение понятий «компетенция» и «профессиональная компетентность» менеджера спортивной школы;

---

<sup>1</sup> Понятийный аппарат педагогики и образования: сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. Вып. 7. Екатеринбург: СВ-96, 2012. 456 с.

<sup>2</sup> Там же. С. 347.

### 1.3. Методологические основания профессиональной подготовки...

- выявление профессиональных компетенций менеджера спортивной школы;
- интерпретацию содержания дополнительного образования для развития профессиональной компетентности менеджера спортивной школы;
- разработку научно-обоснованных рекомендаций по развитию профессиональной компетентности менеджера спортивной школы в дополнительном образовании;
- обоснование методов оценки профессиональной компетентности менеджера спортивной школы.

*Второе методологическое положение* касается понятийного аппарата исследования. Понятия, как известно, являются одной из форм отражения реального мира в процессе познания.

Понятийный аспект в научном исследовании имеет особую методологическую значимость, ибо понятийная система образует логический каркас построения любой научной теории. От корректности использования понятий и терминов во многом зависит качество результатов исследования.

Проблемам понятийного аппарата педагогики и образования посвящено довольно много педагогических работ (М. А. Галагузовой, В. И. Загвязинского, В. В. Краевского, В. М. Полонского<sup>1</sup> и др.). Для выявления сущности понятий нами использовались словарно-энциклопедическая литература, представляющая собой наиболее полное и концентрированное выражение теории и практики определенных областей знаний, нормативно-законодательные документы в области образования и физической культуры и спорта, а также философские, психологические, пе-

---

<sup>1</sup> Галагузова М. А. Диссертационные исследование по педагогике : вопросы и ответы: науч.-практ. пособие. Екатеринбург: СВ-96, 2011. 119 с.; Загвязинский В. И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособие. М.: Академия, 2008. 208 с.; Краевский В. В., Бережнова Е. В. Методология педагогики: новый этап: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2006. 400 с.; Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике. М.: Высш. шк., 2004. 512 с.

дагогические и другие работы, в которых предлагаются определения используемых в монографии понятий.

При изучении понятий применялись логические методы, такие как анализ, синтез, обобщение, сопоставление и др. В том случае, когда понятие имеет различные толкования, использовался метод контекстуального определения (контент-анализ), полагающий анализ различных контекстов, в которых представлено изучаемое понятие, выделение его значимых признаков, их систематизации и авторское определение искомого понятия.

В исследовании выделены две группы понятий. Первую группу составляют известные общепедагогические и общепсихологические понятия такие, как образование, профессиональное образование, профессиональная деятельность, физическая культура и спорт, федеральные государственные образовательные стандарты, учебная программа, методы обучения; мотивы, качества личности и др.

Ко второй группе понятий относятся те, которые непосредственно связаны с предметом исследования. Это *непрерывное дополнительное образования менеджера спортивной школы*, что раскрыто в предыдущем параграфе монографии, а также *компетенции и профессиональная компетентность менеджера спортивной школы*.

Из многочисленных научных работ по проблемам компетенций и профессиональной компетенции выделим те, которые значимы для нашей работы. Вначале общие понятия, касающиеся компетенций, затем определения компетенций менеджера спортивной школы, дальше общее определение компетентности, профессиональной компетентности менеджера спортивной школы.

Изучение научных источников показывает, что понятия «компетенция» и «компетентность» имеют неоднозначное толкование.

1. Ряд авторов разделяют данные понятия (И. А. Зимняя, Г. К. Селевко, А. В. Хуторский, С. Е. Шишов, Э. Ф. Зеер и

др.). Эти авторы позиционируют компетентность как более широкое понятие, чем компетенция.

2. Другие не придает существенного значения дифференциации данных терминов или отождествляют данные понятия (В. А. Болотов, В. С. Леднев, М. В. Рыжаков, Н. Д. Никандров, В. В. Сериков и др.). Они делают основной упор на практической стороне компетенций, максимально приближая этот термин к роли обобщения понятий «знания-умения-навыки».

3. Так же ряд авторов под одним толкованием понимают компетенцию, другие же толкуют ее как компетентность.

Отсюда терминологически понятия «компетенция» и «компетентность» часто употребляются как взаимозаменяемые понятия. Однако при всей их схожести они несут разную смысловую нагрузку.

Согласно словарной литературе (С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова, В. М. Полонский) «компетенция» раскрывается с указанием на его латинское происхождение (*competentia* – согласованность частей и *complete* – добиваюсь, отвечаю, подхожу). Соответственно слово «компетенция» имеет два смысла: во-первых, это круг полномочий какого-либо учреждения или лица, во-вторых, это круг вопросов, в которых данное лицо обладает познаниями, опытом. В педагогической литературе слово «компетенция» употребляется во втором значении.

Э. Ф. Зеер в понятие компетенции включает *обобщенные способы действий* специалиста, обеспечивающие продуктивное выполнение профессиональной деятельности. Кроме того, он выделяет *способность личности* на практике реализовывать свою компетентность, т.е. автор указывает на взаимосвязь компетенции и компетентности специалиста.

Более расширенное толкование компетенций приводит А. В. Хуторской. Он включает в это понятие *знания, умения, навыки и способы деятельности*, необходимые для

*продуктивной деятельности.* Знания, умения и навыки будущий специалист получает, обучаясь в профессиональном учебном заведении.

А. И. Артамонова раскрывает профессиональные компетенции с учетом основных *видов деятельности: научно-исследовательские, организационно-методические, воспитательные, учебно-методические.* Автор рассматривает профессиональные компетенции относительно личности учителя, она выделяет виды и компетенции профессиональной деятельности педагога.

Согласно ФГОС ВПО по направлению подготовки физическая культура спорту (квалификация (степень) бакалавр) выпускник вуза должен овладеть следующими компетенциями: общекультурными, профессиональными (компетенции профессиональной деятельности, компетенции по воспитанию у выпускников социально-личностных качеств, организационно-методические компетенции, знания основ физической культуры и спорта и умений применять их на практике, компетенции организационно-управленческой деятельности, финансово-экономические компетенции и др.). Следовательно, освоение стандартов обеспечивает формирование у выпускников знаний, умений и способов физической культуры и спорта, определяющие их готовность к профессиональной деятельности.

В. С. Шерин, исследуя компетентностную модель специалиста по физической культуре и спорту, выделил следующие компетенции:

«1) социально-личностная компетенция (характеризует общегражданские качества взрослого человека, его культурный уровень и дееспособность);

2) общенаучная компетенция (профессионально ориентирована на все основные группы направлений подготовки; связана с решением познавательных задач, поиском нестандартных решений, определяет фундаментальность образования);

3) общепрофессиональная компетенцию (обеспечивает готовность к решению общепрофессиональных задач – той их совокупности, которую должен уметь решать специалист с высшим образованием);

4) специальная компетенцию (обеспечивают привязку подготовки специалиста к конкретным для данного направления объектам и предметам труда; предполагает овладение алгоритмами деятельности по моделированию, проектированию, научным исследованиям);

5) экономическая и организационно-управленческая компетенцию (относятся к организации работы коллектива, планированию работы персонала и ресурсов, системе менеджмента качества)<sup>1</sup>.

Согласно данному исследованию компетенции менеджера спортивной школы можно условно разделить на две группы: *социально-психологические* компетенции и *социально-экономические* компетенции. Социально-психологические компетенции формируется в общении с другими членами общества и включения в совместную деятельность. Социально-экономической компетенции направлены на реализацию ключевых производственно-технологических характеристик спортивной школы.

О. Ю. Масалова в своем исследовании дает определение понятия «компетенции по физической культуре», как заданная образовательным стандартом норма владения теоретическими знаниями и практическими умениями ее предметной и социокультурной области, которые студент должен уметь передавать и демонстрировать в результате обучения<sup>2</sup>. Автор в трактовке этого понятия исходит из государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования – теоретиче-

---

<sup>1</sup> Шерин В. С. Модель формирования компетентности управленческой деятельности специалиста по физической культуре и спорту // Вестник Томского государственного университета. 2011. № 347 (июнь). С. 147.

<sup>2</sup> Масалова О. Ю. Концепция формирования ценностных отношений студентов к физической культуре: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М., 2014. С. 10.

ские знания и умения будущих специалистов по физической культуре и спорту в предметной и социокультурной областях.

Интересным в плане нашего исследования представляет работа К. В. Локшина. Автор не рассматривает специально вопросы компетенций, но он рассматривает управленческую готовность будущих менеджеров физической культуры. Он выделяет слагаемые профессиональной готовности менеджера физической культуры: психологическая, интеллектуально-познавательная, мотивационная, операционально-деятельностная, коммуникативная и творческая<sup>1</sup>. Вопрос готовности менеджера спортивной школы к практической деятельности, так или иначе, связан с профессиональными компетенциями.

Взаимосвязь компетенций со способностями специалиста отражена в ряде исследований. А. Ф. Федотов выделяет 14 качеств деятельности спортивного менеджера: *«доминантность, интеллект, креативность, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, ответственность, надежность, решительность, коммуникабельность, способность убеждать, быстрота реакции, ассертивность, агрессивность и стремление к достижению»*<sup>2</sup>. В определении компетенций и компетенций менеджера спортивной школы, безусловно, приходится выделять качества личности, которыми должен обладать специалист. Многие выделенные А. Ф. Федотовым качества спортивного менеджера, на наш взгляд, являются не рядоположными и требуют дальнейшей систематизации.

Второе понятие, которое нас интересует, как было указано выше, *компетентность и профессиональная компетентность*.

---

<sup>1</sup> Локшин К. В. Формирование управленческой готовности будущего менеджера физической культуры при обучении специальным дисциплинам: Дис. ... канд. пед. наук. М., 2008. С. 19.

<sup>2</sup> Федотов А. В. Психолого-педагогические аспекты деятельности спортивного менеджера: дис. ... канд. пед. наук. Малаховка, 2006. С. 6.



### 1.3. Методологические основания профессиональной подготовки...

Компетентность согласно справочной литературе представляет знание существа выполняемой работы, способов и средств достижения намеченных целей. И. В. Гришина под компетентностью понимает интегральное *профессиональное качество*, которое базируется на *опыте, умениях и навыках*, является показателем *готовности к профессиональной деятельности*. Автор при определении этого понятия делает акцент на интегральном профессиональном качестве специалиста, которое базируется на опыте, умениях и навыках, наверное, здесь уместно сказать и о профессиональных знаниях. Важным в определении этого понятия является готовность специалиста к профессиональной деятельности.

А. К. Маркова различает два вида профессиональной компетентности: специальная – владение профессиональной деятельностью и социальная, отражающая социальную ответственность за результаты своего профессионального труда.

А. К. Маркова выделяет такие виды компетентности:

- *специальная* – компетентность в рамках конкретной специальности;

- *социальная* – компетентность в сфере общения и взаимодействия;

- *персональная* – компетентность в области способов улучшения результатов своей работы, повышения эффективности труда за счет использования своих индивидуально-личностных особенностей и профессионально-психологического потенциала;

- *полипрофессиональная* – компетентность, составляющая основу практически всех видов труда, эрудированность, широкий кругозор;

- *экстремальная* – компетентность действий в экстремальных, стрессовых ситуациях;

- *аутокомпетентность* – компетентность в области своего внутреннего мира, адекватные представления о

себе, своих качествах, способностях, особенностях, потребностях, целях, мотивах, ценностных ориентациях<sup>1</sup>.

Н. А. Волгин выделяет такие виды компетентности:

— *функциональная* (специальная) характеризуется профессиональными знаниями и умениям их реализовать на достаточно высоком уровне, способностью проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;

— *интеллектуальная* выражается в способности к аналитическому мышлению и осуществления комплексного подхода к выполнению своих обязанностей, владения приема личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;

— *ситуативная* – означает умение действовать в соответствии с ситуацией;

— *социальная* – предполагает наличие коммуникационных и интеграционных способностей, умения поддерживать отношения в профессиональном общении, социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;

— *индивидуальная* – владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту<sup>2</sup>.

А. Ю. Серeda в своем исследовании определил комплекс *ключевых компетентностей спортивного менеджера*, который включает *«организационную, управленческую, информационную, коммуникативную, аналитическую и общекультурные компетентности»*<sup>3</sup>.

Ю. И. Биктуганов определяет профессиональную компетентность учителя. Он подчеркивает, что она является системным фактором профессиональной подготовки и профессиональной деятельности учителя. В основе

---

<sup>1</sup> Маркова А. К. Психология профессионализма. М., 1996. С. 81.

<sup>2</sup> Волгин И. В. Социальная политика. М., 1999. С. 100.

<sup>3</sup> Серeda А. Ю. Формирование ключевых компетентностей у спортивного менеджера в условиях социально-экономической трансформации: дис. ... канд. пед. наук. СПб., 2011. С. 8.

ее лежит синтез профессиональных знаний и умений и определяет готовность учителя к профессиональной деятельности. Подчеркнем, что автор касается уже выделенных нами признаков профессиональной компетентности в других исследованиях. Это профессиональные знания и умения и готовность к профессиональной деятельности.

Ю. В. Варданян и А. Н. Савинова, говоря о профессиональной компетентности, подчеркивают сформированность *психических свойств и состояний*, в которых выражается единство *теоретической и практической готовности* специалиста к профессиональной деятельности.

О. Ю. Масалова определяет «компетентности специалиста в физической культуре». Она определяет ее «как результат овладения студентами *специальной и универсальными компетенциями, опытом* продуктивной физкультурной деятельности, развития важных для профессии и жизнедеятельности *личностных качеств*»<sup>1</sup>. Однако это определение не согласуется с компетенциями, которые выделяет автор, приведенными выше.

В профессиональной деятельности менеджера спортивной школы ряд авторов выделяют *социально-психологическую и социально-экономическую* составляющую профессиональной компетентности.

Природа социально-психологической компетентности, по мнению А. А. Деркача, состоит из соответствующих знаний, представлений и стереотипов. Социально-психологическая компетентность сводится к знаниям, но это не значит, что она не играет никакой практической роли в профессиональной деятельности. В состав социально-психологической компетентности входит умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы

---

<sup>1</sup> Масалова О. Ю. Концепция формирования ценностных отношений студентов к физической культуре: автореф. дис. ... д-ра пед. наук. М., 2014. С. 10.

обращения с ними и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия.

А. А. Дергач социально-психологическая компетентность определяет следующими факторами:

1) индивидуальными особенностями (при этом большую роль играет тип личности, в частности, является ли она интро- или экстравертной, аутичной или не аутичной, а также ее интеллект);

2) психическими состояниями (астеническое и стеническое) и типичными настроениями;

3) эффективностью социализации (например, нарушение социализации приводит к возникновению эмоциональной глухоты, комплексов, агрессивности);

4) влиянием культурных различий;

5) специальной социально-психологической подготовкой.

А. А. Кондрух рассматривает формирование социально-экономической компетентности у студентов. Он уточняет сущность понятия «социально-экономическая компетентность» с учетом дидактического содержания экономических дисциплин на основе организации самообразовательной деятельности и создания конкурентной образовательной среды»<sup>1</sup>.

Далее автор дает следующее определение – «это интегративная профессионально-личностная характеристика личности, выражающаяся в способности и готовности к самостоятельному решению социально-экономических задач, владении экономическим мышлением, признании ценности предпринимательских умений и готовности к самостоятельности и саморазвитию в будущей профессиональной деятельности в условиях современного рынка»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Кондрух А. А. Формирование социально-экономической компетентности студентов вуза как фактор профессиональной мобильности: автореф. дис. ... канд. пед. наук. Челябинск, 2013 С. 6.

<sup>2</sup> Там же. С. 8.

### 1.3. Методологические основания профессиональной подготовки...

Ряд авторов, рассматривая социально-экономическую компетентность, обращают внимание на такие признаки:

- совокупность профессиональных умений (М. Л. Малышев);

- усвоение экономических знаний и умений, включение учащихся в производственно-экономические отношения (Ю. К. Васильев);

- совокупность экономических знаний, практических умений (Л. И. Чистоходова);

- совокупность знаний, умений и навыков экономической направленности (Н. А. Галушко, Б. П. Шемякин);

- уровень знаний, умений и навыки их творческого применения, экономически значимые качества личности (О. Г. Грохольская).

Согласно изученным работам социально-экономическую компетенцию менеджера спортивной школы можно определить как совокупность экономических знаний, умений и навыков, экономически значимых качеств личности, позволяющих менеджеру спортивной школы эффективно действовать в конкретных социально-экономических условиях.

Ограничимся этими исследованиями и сведем результаты в табл. 4, согласно которой наглядно можно представить выделенные разными авторами признаки компетенций и компетентности.

Анализ представленных выше работ показывает, что, несмотря на обилие научных исследований по определению понятия компетенция, однозначного его толкования нет. Это связано, на наш взгляд, со спецификой компетенций согласно проблемам исследования авторов. Контент-анализ позволяет выделить признаки компетенции. К ним можно отнести следующие – профессиональные знания и умения, формируемые у будущего специалиста в процессе обучения, развитие профессионально значимых качеств, определяющие готовность специалиста к профессиональной деятельности.

Таблица 4

**Контент-анализ понятий  
«компетенция», «компетентность»  
и «профессиональная компетентность»**

Источник	Определение
Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка (М., 1993. С. 294)	<b>Компетенции</b> – круг вопросов, явлений, в которых данное лицо обладает авторитетностью, <u>познанием, опытом</u>
Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка (М., 1993. С. 294)	<b>Компетентность</b> (от лат. competens – соответствующий, способный) – глубокое, доскональное <u>знание</u> существа выполняемой работы, <u>способов и средств</u> достижения <u>намеченных целей</u> , а также наличие соответствующих <u>умений и навыков</u>
echo.msk.ru/files/900540.doc	Профессиональные компетенции педагога – <u>способность</u> успешно действовать на основе <u>практического опыта, умения и знаний</u> при решении профессиональных задач
Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике (М.: Высш. шк., 2004. С. 67)	<b>Компетенция</b> – 1) круг полномочий прав, предоставляемых законом, уставом или договором конкретному лицу или организации в решении соответствующих вопросов; 2) совокупность определенных знаний, умений и навыков, в которых человек должен быть осведомлен и иметь практический опыт работы
Зеер Э. Ф. Психология профессионального развития (М., 2007. С. 135)	<b>Компетенции</b> – это обобщенные <u>способы действий</u> , обеспечивающих продуктивное выполнение профессиональной деятельности. Это <u>способности человека</u> на практике реализовывать свою компетентность
Гришина И. В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования: моногр. (СПб., 2002. С. 95)	<b>Компетентность</b> , являясь интегральным профессиональным качеством руководителя, сплавом его <u>опыта, умений и навыков</u> , может служить <u>показателем как готовности</u> к руководящей работе, так и способности принимать обоснованные управленческие решения

### 1.3. Методологические основания профессиональной подготовки...

#### Продолжение табл. 4

Хуторской А. В. Определение общепредметного содержания ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов (www.eiudos.ru)	<b>Компетенция</b> – совокупность взаимосвязанных качеств личности ( <u>знаний, умений, навыков, способов деятельности</u> ), задаваемых по отношению к определенному кругу предметов и процессов, необходимых для <i>качественной продуктивной деятельности</i> по отношению к ним
Зимняя И. А. Компетентность и компетенции в контексте компетентностного подхода // Понятийный аппарат педагогики и образования: сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. Вып. 7 (Екатеринбург: СВ-96, 2012. С. 64–76)	<b>Компетентность</b> – это прижизненно формулируемое, этносоциокультурно обусловленное, актуализируемое в деятельности, во взаимодействии с другими людьми, основанное на знаниях, интеллектуально и личностно обусловленное <i>интегративное личностное качество</i> человека, которое, развиваясь в образовательном процессе, становится и его результатом
Масалова О. Ю. Концепция формирования ценностных отношений студентов к физической культуре: автореф. дис. ... д-ра пед. наук (М., 2014. С. 10)	<b>Компетенции по физической культуре</b> – заданная <i>образовательным стандартом</i> норма владения теоретическими знаниями и практическими умениями ее предметной и социокультурной области, которые студент должен уметь передавать и демонстрировать в результате обучения
Артамонова Е. И. Компетентностный подход в условиях модернизации образования // Понятийный аппарат педагогики и образования: сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. Вып. 7 (Екатеринбург: СВ-96, 2012)	<b>Профессиональные компетенции</b> определяются с учетом основных <i>видов профессиональной деятельности</i> : научно-исследовательские, организационно-методические, воспитательные компетенции, учебно-методические компетенции
Биктуганов Ю. И. Развитие профессиональной мобильности учителя средствами проектной деятельности в системе дополнительного образования: дис. ... д-ра пед. наук (М., 2013. С. 34)	<b>Профессиональная компетентность учителя</b> представляет <i>системный фактор</i> профессиональной подготовки и будущей профессиональной деятельности учителя, который обеспечивается синтезом <i>профессиональных знаний и умений</i> и определяет <i>готовность</i> его к профессиональной деятельности и дальнейшему <i>профессиональному росту</i>

## Окончание табл. 4

Варданян Ю. В., Савинова Т. В., Яшкова А. Н. Развитие студента как субъекта овладения профессиональной компетентностью (СПб., 2003. С. 7)	<b>Профессиональная компетентность</b> – это уровень сформированности системы специалиста <i>психических свойств и состояний</i> , в котором выражается единство <i>теоретической и практической готовности</i> к осуществлению <i>профессиональной деятельности</i> и способности (т. е. <i>умения и возможности</i> ) производить необходимые для этого действия
Маркова А. К. Психология профессионализма (М., 1999. С. 48)	Различают два вида <b>профессиональной компетентности</b> : специальная – <i>владение собственно профессиональной деятельностью</i> ... способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие и социальная – владение совместной профессиональной деятельностью..., <i>социальная ответственность</i> за результаты своего профессионального труда
Середа А. Ю. Формирование ключевых компетентностей у спортивного менеджера в условиях социально-экономической трансформации: дис. ... канд. пед. наук (СПб, 2011. С. 8)	Комплекс ключевых <i>компетентностей спортивного менеджера</i> включает <i>организационную, управленческую, информационную, коммуникативную, аналитическую и общекультурные компетентности</i> , разработанные согласно требованиям профессиональной среды, отечественных и зарубежных спортивных менеджеров, а также требований современного образования

Рассматривая профессиональную компетентность согласно проанализированным работам, мы выделяем следующие ее признаки: владение собственно-профессиональной деятельностью в определенной области на достаточно высоком уровне, способность специалиста проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие, профессиональное общение и профессиональная ответственность за результаты своего труда.

Изучение содержания понятий «компетенция» и «компетентность» показывает, что второе значительно шире



первого. Компетентность включает не только профессиональные знания и умения, но в значительной степени определяется направленностью личности (мотивацию, ценностные ориентации и т. п.), а также формированием определенных качеств личности специалиста.

Анализ вышеприведенных работ позволяет нам ввести такое определение. *Профессиональная компетентность менеджера спортивной школы* представляет системообразующий фактор профессиональной подготовки и профессиональной деятельности специалиста, который обеспечивается совокупностью профессиональных знаний, умений и профессиональных качеств личности, определяющих готовность специалиста успешно управлять спортивной школой и способствовать его дальнейшему профессиональному росту.

Основными компонентами профессиональной компетентности менеджера спортивной школы являются: правовая, социально-психологическая, социально-экономическая, организационно-методическая, учебно-методическая и научно-исследовательская компетентности.

Опираясь на методологические основания, приведенные выше, перейдем к разработке концепции подготовки менеджера спортивной школы в дополнительном образовании.

## **Глава 2**

# **КОНЦЕПЦИЯ ПОДГОТОВКИ МЕНЕДЖЕРОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ В ДОПОЛНИТЕЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ И ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ВНЕДРЕНИЯ ЕЕ В ПРАКТИКУ**

## 2.1. Концепция подготовки менеджеров спортивных школ в непрерывном дополнительном образовании

Результаты исследования, приведенные в главе 1, позволяют разработать **концепцию** подготовки менеджеров спортивных школ в непрерывном дополнительном образовании. Концепция в общем смысле этого слова «представляет систему взглядов в какой-либо области; общий замысел, основная идея труда, произведения»<sup>1</sup>. Концепция в педагогике – это «система взглядов определяющих понимание явлений и процессов, объединенных фундаментальным замыслом, ведущей идеей. Концепция указывает способ построения системы средств обучения и воспитания на основе целостного понимания сущности этих процессов. В концепции особое внимание уделяется принципам, как ориентирам для разработки стратегии педагогической деятельности»<sup>2</sup>.

Основными источниками создания концепции в нашем случае являются:

- социальный заказ общества, зафиксированный в нормативных документах объективных потребностей общества в совершенствовании и развитии физической культуры и спорта;
- зарубежный и отечественный опыт подготовки менеджеров в области физической культуры и спорта;
- изменяющиеся требования к профессиональной компетентности менеджеров спортивных школ в современных условиях;

---

<sup>1</sup> Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике. М.: Высш. шк., 2004. С. 158.

<sup>2</sup> Педагогика: большая современная энциклопедия / сост. Е. С. Рапацевич. Мн.: Соврем. Слово, 2005. С. 254.

— наш практический опыт целостного представления о профессиональной подготовке менеджеров спортивных школ.

Для построения концепции мы выделяем ведущие идеи (основания) ее построения: *методологические, нормативные и технологические*.

*Методологические основания* концепции состоят в том, что непрерывная дополнительная подготовка менеджеров спортивных школ выступает как целостная педагогическая система. Системообразующими элементами профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ в непрерывном дополнительном образовании выступают: цель, образовательный процесс, конечный результат. Переменными составляющими являются организационно-педагогические условия реализации концепции в практику работы спортивных школ: содержание дополнительного образования и педагогические технологии.

*Нормативные основания* обеспечивают устойчивые и целенаправленные усилия субъектов образовательного процесса по реализации нормативной базы образования в целом и, в частности, в области развития физической культуры и спорта в современных условиях.

К общей нормативной базе относятся федеральные законы «Об образовании в Российской Федерации» «О высшем и последипломном образовании», федеральные государственные стандарты о среднем и высшем профессиональном образовании, нормативные документы, относящиеся к дополнительному профессиональному образованию.

Нормативную базу исследования составили также законодательные акты, определяющие развитие физической культуры и спорта в России:

— федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», 2014 г.;

— постановление Правительства РФ о федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы», 2013 г.;

— нормативное правовое и программно-методическое обеспечение сферы физической культуры и спорта: документы и материалы (1999–2000 гг.);

— государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 гг., 2012 г. и др.

*Технологические основания* выражаются в возможности реализации разработанной концепции подготовки менеджеров в практику работы спортивных школ. Это реализуется через соответствующее научно-методическое обеспечение концепции.

Далее перейдем к обоснованию *принципов*, на основе которых будут выстраиваться концепция подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании. Принцип, как известно, «исходное положение педагогической теории, концепции, определяющее содержание, организационные формы и методы учебной и воспитательной работы»<sup>1</sup>. Принцип фактически – это общее руководящее положение, требующее последовательности действий в исследовании, не в значении «поочередности», а в значении «постоянства» при различных условиях. Количество принципов, используемых в том или ином виде исследовании, может быть разное, это можно определить при изучении одних и тех явлений различными авторами. Однако для конкретного исследования, в том числе и нашего, необходимо четкое ограничение количества и содержания принципов при построении концепции подготовки спортивных менеджеров в непрерывном дополнительном образовании.

Функции педагогических принципов разнообразны и подробно описаны в научной литературе. Изучение работ В. С. Безруковой, В. В. Краевского, В. М. Полонского и других ученых позволяют выделить следующие функции педагогических принципов:

---

<sup>1</sup> Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике. М.: Высш. шк., 2004. С. 159.

- они, прежде всего, являются средством раскрытия задач исследования;

- являются основой построения педагогических процессов, отбора содержания, методов, средств, форм профессионального обучения;

- могут использоваться как критерии эффективности педагогических процессов, обеспечивая их развитие;

- используются как закономерности развития самого педагогического процесса.

При изучении работ по определению и отбору принципов, мы выделяем ряд факторы, которыми руководствуемся при построении концепции подготовки менеджеров спортивных школ:

- объективность, которая основывается на реально существующей педагогической реальности – подготовки менеджеров по физической культуре и спорту;

- ориентированность, направленная на разрешение определенного круга противоречий (необходимости подготовки менеджеров спортивных школ и поиска адекватных форм и методов их обучения в дополнительном образовании; формирование общей стратегии развития физической культуры и спорта и выделение основных ее идей осуществления и др.);

- системность, определяющая требования ко всем компонентам педагогической системы (целям, содержанию, средствам, методам и формам обучения);

- эффективность, обеспечивающая повышение эффективности подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании.

Рассмотрим ряд работ, в которых рассматриваются принципы подготовки специалистов физической культуры и спорта в профессиональном и дополнительном образовании.

А. А. Татарниковой, рассматривая проблему дополнительного образования как составную часть непрерывно-

го профессионального образования, выделяет следующие принципы:

- «интегративность (охват всего жизненного периода),
- демократизм (равный доступ к образованию),
- всеобщность (объединение различных образовательных стадий и структур),
- гибкость (использование разнообразных форм, средств и методов обучения)»<sup>1</sup> [163, с. 148].

Р. З. Богоутдинова, исследуя компетентностный подход в дополнительном образовании, выделяет и обосновывает другие принципы:

- «— развитие у слушателей способности к самостоятельному решению проблем в различных сферах и видах деятельности на основе социального и личного опыта;
- отбор содержания образовательных программ на основе опыта решения профессиональных, познавательных, мировоззренческих, нравственных и иных проблем;
- оценка результатов обучения на основе уровня достижения целей обучения»<sup>2</sup>.

В целом, не возражая против таких принципов, формулировка некоторых из них вызывает сомнение их формулировка. Автор скорее раскрывает содержание принципов, нежели их лаконично формулирует.

В. Ф. Горбатов, рассматривая технологическую модель подготовки специалистов по физической культуре и спорту, для построения модели обосновывает следующие принципы:

- «— единство основных элементов системы;
- диагностичность целеполагания;
- функциональная полнота;
- функциональная взаимозависимость форм и методов;

---

<sup>1</sup> Татарникова А. А. Дополнительное профессиональное образование как составная часть непрерывного профессионального образования // Вестник Томского гос. ун-та, 2007. № 2999. С. 148.

<sup>2</sup> Богоутдинова Р. З. Компетентностный подход в системе дополнительного образования // Дополнительное проф. образование в стране и мире. 2013. № 5. С. 31.

- открытость функционально-методических решений для студентов;
- объективность оценки конечного результата;
- преемственность и завершенность самоопределения в профессиональной физкультурно-спортивной деятельности;
- вариативность использования средств и методов;
- оптимизация;
- культурологический подход<sup>1</sup>.

На наш взгляд, в этом определении происходит некоторое смешение понятий, так автор предлагает «культурологический подход» в качестве одного из принципов – это скорее методологическое обоснование построения модели. Вряд ли возможно в процессе построения модели добиться самоопределения специалиста в профессиональной деятельности. Функциональная полнота и функциональная взаимозависимость форм и методов повторяются, причем второе, на наш взгляд входит в первое. Однако в этом исследовании нам импонируют такие принципы как диагностичность, объективность, преемственность и вариативность.

Анализ работ ученых в области профессионального и дополнительного образования (А. А. Ангеловского, А. Н. Блеева, Б. С. Гершунского, В. А. Полякова, Е. В. Ткаченко и др.), по физической культуре и спорту (Ю. А. Зубарева, В. В. Кузина, К. В. Локшина, М. Я. Виленского, И. И. Переверзина, А. В. Федотова, и др.), проанализированных работ выше и нормативных документов позволил нам выделить следующие *принципы* построения концепции подготовки менеджера спортивной школы в дополнительном образовании: *преемственность, вариативность и свободы выбора, прогностичность*. Рассмотрим каждый из них более подробно.

---

<sup>1</sup> Горбатов В. Ф. Технологическая модель подготовки специалистов по физической культуре в системе дополнительного образования: дис. ... канд. пед. наук. Ставрополь, 2001. С. 9.



Принцип *преемственности* является одним из ведущих в модернизации образования. Он является предметом изучения разных направлений педагогической науки. Преемственность, согласно словарю С. И. Ожегова и Н. Ю. Шведовой, означает «ведущие в порядке преемства последовательности от одного к другому»<sup>1</sup>.

Правовое закрепление тезиса о преемственности образования нашло отражение в Федеральном законе «Об образовании», где подчеркивалось, что «система образования в Российской Федерации представляет собой совокупность взаимодействующих преемственных образовательных стандартов различного уровня и направленности».

Некоторые ученые (А. М. Новиков, Ю. Г. Татур и др.) рассматривают преемственность в контексте «непрерывного профессионального образования», которое толкуют ее в трех значениях по отношению к личности, образовательным процессам и организационным структурам.

В первом случае это означает, что специалист стремится постоянно повышать свою квалификацию либо путем самообразования, либо на курсах повышения квалификации. Однако человек в течение жизни, в своем профессиональном самоопределении может и изменять специальность, полученную ранее в процессе профессионального обучения. В этом случае человеку приходится менять профессионально-образовательную программу. Тогда речь может идти о преемственности различных обучающих программ, об организационных формах и методах обучения.

Анализируя принцип преемственности по различным источникам, мы выделили еще два важных его аспекта – это преемственная связь и преемственная взаимосвязь. Под преемственной связью мы понимаем связь в одном

---

<sup>1</sup> Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка / Российская академия наук, институт рус. яз. ; Российский фонд культуры. М.: АЗЪ, 1993. С. 503.

направлении: от одного компонента системы профессионального образования к непрерывному дополнительному образованию менеджеров спортивных школ. При этом мы рассматривает такую связь, когда между рассматриваемыми компонентами концепции происходит взаимное влияние.

Принцип преемственности реализуется путем сохранения, углубления и расширения целей и задач на каждом этапе профессионального образования и дополнительного образования менеджеров спортивных школ. Также этот принцип реализуется путем преемственности содержания, методов и форм профессиональной подготовки и переподготовки специалистов.

Принцип преемственности, по мнению Ю. Г. Татура, требует соответствия различных уровней и видов образования, которые включают:

«— целевые стандарты, определяющие конечные (результатирующие) на том или ином этапе системы непрерывного образования к уровню образованности и другим характеристикам обучающегося... стандарты способны образовывать специфическую подсистему, характеризующую непрерывностью и преемственностью целей в общей системе ГОС;

— содержательные (программные) стандарты, производные от целевых стандартов и определяющие требования к содержанию образования применительно к конкретной форме и этапу обучения;

— стандарты контроля, т. е. средства и приемы контроля, адаптированные к целевым стандартам и непосредственно опирающиеся на содержательные стандарты»<sup>1</sup>.

Таким образом, принцип преемственности реализуется через развитие личности; согласование профессиональных образовательных программ и программ допол-

---

<sup>1</sup> Татур Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалистов // Высш. образование сегодня. 2004. № 3. С. 17.

нительного образования; через целеполагание, согласование форм и методов подготовки и повышения квалификации специалистов.

Для нашего исследования – построения концепции подготовки менеджеров спортивных школ – важно положение о том, что *преемственность* полагает взаимосвязь и взаимовлияние: профессионального и дополнительного образования. Этот принцип реализуется через *согласование профессиональных образовательных программ, их расширение и углубления по мере повышения уровня профессионального и дополнительного образования, развития и саморазвития специалиста*.

*Принцип вариативности и свободы выбора.* Вариативность образования – один из основополагающих принципов развития современной системы образования. «Вариативность образования – организация процесса обучения и воспитания в зависимости от целей, содержания и методов образования, учета индивидуальных и психологических особенностей школьников, социально-педагогических условий, квалификации педагогических кадров, качества образовательных услуг»<sup>1</sup>. Вариативность образования – способность системы образования предоставлять обучающимся многообразие вариантов обучения. С другой стороны – это возможность обучающихся выбирать ту или иную программу обучения.

Поэтому вариативность изначально ориентирована на свободный выбор обучающимися содержания образования через индивидуальную образовательную программу, методов и форм профессиональной подготовки или переподготовки специалистов. Идея свободы выбора заключается в тесном взаимодействии свободы и выбора. Свобода выражается в избирательной активности личности. Сознательный выбор необходим для достижения поставленной цели, определенных путей, ведущих к ее достижению. Вариативность полагает гибкое варьирование

---

<sup>1</sup> Полонский В. М. Словарь по образованию и педагогике. С. 72.

учебным временем, отводимым на изучение той или иной дисциплины, выбор методов и средств обучения.

В нашем исследовании *принцип вариативности и свободы выбора* означает выбор специалистами определенных курсов в дополнительном профессиональном образовании, которые зависят от индивидуальных и профессиональных потребностей менеджеров спортивных школ. С другой стороны – это гибкие учебные планы, которые разрабатываются преподавателями дополнительного образования, позволяющими удовлетворять потребности слушателей повышения квалификации и переподготовки специалистов физической культуры и спорта.

*Принцип прогностичности* тесно связан с развитием системы профессионального образования в целом, так и системы дополнительного образования. Развитие – это универсальное свойство материи и всеобщий принцип бытия. Развитие выступает высшим типом изменения движения, определяющим направленность качественных изменений. Развитие представляет собой закономерное, целостное, необратимое структурное изменение систем, имеющее определенную направленность (В. Г. Афанасьев, В. Н. Садовский, Э. Г. Юдин и др.). Развитие тесно связано как с личностью в процессе обучения, так и с развитием всей системы профессионального образования.

Многие работы Б. С. Гершунского посвящены образовательной педагогической диагностике и проблемам прогнозирования образования<sup>1</sup>. Он отмечает, что «в отличие от *“прогноза”*, который рассматривается как **результат** научного предвидения и требует более или менее точного указания на пространственно-временной интервал, внутри которого произойдет прогнозируемое событие, понятие *“прогнозирование”* трактуется как **процесс** получения опережающей информации, предполагающей

---

<sup>1</sup> Гершунский Б. С. Образовательно-педагогическая диагностика: теория, методология, практика. М.: Флинта; Наука, 2003. 768 с.; Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций). М.: Совершенство, 1998. 608 с.

использование тех или иных методов и процедур, как вид познавательной деятельности человека, направленный на формирование прогнозов развития исследуемых объектов»<sup>1</sup>.

Проблемы прогнозирования образования, в том числе профессионального подробно рассматривались такими учеными, как С. Я. Батышев, М. Н. Скаткин, Е. В. Ткаченко и др. Приведем еще одно, важное для нашего исследования, высказывание ученого. С. Я. Батышев пишет, что «программы должны разрабатываться на базе прогнозирования профессионально-квалификационной структуры рабочих кадров. Разработчикам учебных программ необходимо знать, какими будут предприятия различных отраслей народного хозяйства через 5–10–15 лет, какие профессии потребуются для обслуживания производства, каким уровнем знаний, умений и навыков рабочие должны обладать, чтобы квалифицированно выполнять свою работу»<sup>2</sup>.

Принцип прогностичности необходим для определения перспектив развития непрерывной системы дополнительного образования в области физической культуры и спорта, с одной стороны. С другой, он ориентирован на личность, на индивидуальные особенности человека, который на том или ином уровне образования имеет возможность выбора той системы обучения, которая в наибольшей мере соответствует его индивидуальным особенностям и интересам.

После предварительного рассмотрения научных работ, выделения оснований и принципов, перейдем к разработке концепции подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании. Согласно системному методологическому подходу представим концепцию в виде системы и спроектируем ее модельно.

---

<sup>1</sup> Гершунский Б. С. Образовательно-педагогическая диагностика: теория, методология, практика. С. 154.

<sup>2</sup> Батышев С. Я., Шапоринский С. А. Основы профессиональной педагогики. М.: Высш. шк., 1997. С. 153.

В педагогическом проектировании моделирование рассматривается как теоретический метод исследования процессов и состояний при помощи их реальных (физических) или идеальных моделей.

Модель – «это аналог (схема, структура, знаковая система) определенного фрагмента природной или социальной реальности. Этот аналог служит для хранения и расширения знаний об оригинале, его свойствах и структуре, для преобразования и управления им»<sup>1</sup>. Модель представляет схематичное, наглядное изображение или определенной реальности, или, как в нашем случае, определенную теорию.

Однако, известно, что любым моделям свойственны определенные недостатки. Один из них заключается в том, что модель может описывать изучаемый объект не полностью, так как сложна система взаимосвязей в моделируемой системе подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании. Кроме того, модель не может быть абсолютно адекватна реальности. Так, в нашем случае, говоря о профессиональных качествах менеджера спортивной школы, мы не можем рассмотреть все их многообразие. В исследовании выбираем только несколько из них, которые являются важными с точки зрения взаимосвязи профессиональной деятельности и профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ. Вместе с тем теоретическая модель наглядно видеть компоненты системы, их структуру и взаимосвязи.

Построение концептуальной модели подготовки менеджера спортивных школ в дополнительном образовании строится на системном подходе, позволяющим раскрыть целостность исследуемой системы, исходя из сложности ее компонентов, выявить механизмы, обеспечивающие многообразие типов связей и свести их в единую наглядную теоретическую картину.

---

<sup>1</sup> Философский словарь / под ред. И. Г. Фролова. М.: Политиздат, 1991. С. 254.

А. Н. Дахин в исследовании подчеркивает, что педагогическое моделирование и проектирование тесно связаны и выделяет следующие этапы педагогического проектирования, некоторые этапы подобны моделированию:

«— анализ развития педагогической ситуации и формулировка проблемы;

— выдвижение идей в рамках определённой системы ценностей и подходов, которые могут способствовать решению противоречий и проблем;

— построение модели желаемого педагогического объекта в соответствии с ведущими идеями и ценностями;

— формулировка предположения о способах достижения целей, а также варианты поэтапной деятельности;

— установление критериев оценки ожидаемых результатов;

— выбор оптимального варианта конструируемого проекта в общей модели педагогической деятельности;

— конкретизация задач, которые необходимо решить для реализации замысла;

— этап реализации проекта при непрерывной диагностике, анализе и корректировке проектной деятельности;

— заключительный этап: обобщение результатов, выводы, представление опыта для педагогической общественности»<sup>1</sup>.

Ю. Г. Бирюков выделяет свойства, которыми должны обладать модели социально педагогического исследования:

1) конечностью – модель отображает оригинал лишь в конечном числе его отношений и, кроме того, ресурсы моделирования конечны;

2) упрощенностью – модель отображает только существенные стороны объекта и, кроме того, должна быть проста для исследования или воспроизведения;

3) приблизительностью – действительность отображается моделью грубо, или приблизительно;

---

<sup>1</sup> Дахин А. Н. Моделирование компетентности участников открытого образования. М.: НИИ школьных технологий, 2009. С. 100.

4) адекватностью моделируемой системе – модель должна успешно описывать моделируемую систему;

5) наглядностью, обозримостью основных свойств и отношений;

6) доступностью и технологичностью для исследования;

7) информативностью – модель должна содержать достаточную информацию о системе (в рамках гипотез, принятых при построении модели) и давать возможность получить новую информацию;

8) сохранению информации, содержащейся в оригинале (с точностью рассматриваемых при построении модели гипотез);

9) полнотой – в модели должны быть учтены все основные связи и отношения, необходимые для обеспечения цели моделирования.

10) устойчивостью – модель должна описывать и обеспечивать устойчивое поведение системы, если даже та вначале является неустойчивой;

11) замкнутостью – модель учитывает и отображает замкнутую систему необходимых основных гипотез, связей и отношений.

В рамках настоящего исследования на основе компетентностного и системного подходов как совокупности закономерных, функционально связанных компонентов, составляющих определенную целостную систему, была разработана структурно-функциональная модель профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании.

Нами выделены следующие компоненты теоретической модели: *целевой, содержательно— технологический, оценочно-коррекционный.*

Прежде, чем рассмотреть теоретическую модель, отметим, что подготовка менеджеров спортивных школ детерминирована *внешними и внутренними факторами.*

Внешние факторы связаны с интеграцией России в мировое образовательное пространство, подготовка кон-



курентных специалистов не только для российской профессиональной практики, но и способных конкурировать и мобильно перемещаться для работы в другие страны, т. е. внешние факторы связаны с мировыми и отечественными тенденциями развития физической культуры и спорта. Внешняя детерминация также связана с общественными представлениями о специалистах по физической культуре и спорту. Государственная детерминация зависит от образовательного заказа государства на подготовку специалистов по физической культуре и спорту. Это реализуется через освоение профессиональными учебными заведениями федеральных государственных стандартов среднего, высшего и дополнительного профессионального образования.

Внутренняя детерминация обусловлена мотивацией личности на получение специальности в области физической культуры и спорта. Мотивация, как известно, трактуется как совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, имеющей ориентацию на достижение определенных сил. Влияние мотивации на человека глубоко индивидуально и зависит как от личностных качеств, так и окружающей обстановки.

Мотивации на работу в области физической культуры и спорта начинается задолго даже до обучения в школе, когда дети начинают заниматься спортом, затем обучение в общеобразовательных учреждениях, затем средние или высшие учебные заведения, получение специальности по физической культуре и спорту. Затем специалист может быть мотивирован на получение специальности менеджер спортивной школы.

Внутренняя мотивация определяется формированием личностных качеств и способностей, как спортсмена, так и специалиста по физической культуре и спорта, так и менеджера спортивной школы. Формирование и развитие личностных качеств специалиста также начинается еще

в школьные годы, продолжается в процессе профессиональной подготовки и профессиональной деятельности.

Наконец, внутренняя детерминация зависит профессиональных компетенций менеджера спортивных школ, что подробно было описано в предыдущих главах монографии.

Представим структурно-функциональную модель подготовки менеджера спортивных школ в дополнительном образовании на рис. 2. Нами были использованы некоторые аббревиатуры: ФКиС – физическая культура и спорт, ВПО – высшее профессиональное образование, СПО – среднее профессиональное образование, ДПО – дополнительное профессиональное образование, МСШ – менеджер спортивных школ.

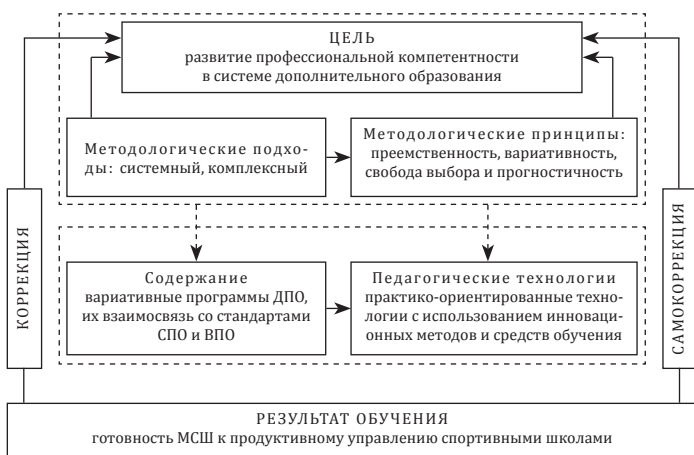


Рис. 2. Структурно-функциональная модель подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании

Рассмотрим подробно каждый компонент модели.

*Целевой компонент*, обеспечивающий внешнюю и внутреннюю детерминацию в подготовке менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании, представляет *развитие профессиональной компетентности менеджера спортивной школы*.

В спортивные школы руководителями приходят специалисты, которые имеют профессиональное образование, поэтому у них уже сформированы определенные профессиональные знания и умения, позволяющие им быть директорами школ. Но для эффективного управления спортивными школами им, как правило, недостаточно только профессиональной подготовки, необходимы профессиональные знания и умения в области менеджмента, которые они могут получить в системе дополнительного образования. Через систему дополнительного образования и самообразования у менеджеров спортивных школ совершенствуется профессиональная компетентность, позволяющая управлять деятельностью спортивных школ.

Для реализации цели и построения концепции, как показано выше, выбраны методологические подходы – системный и компетентностный и соответствующие им методологические принципы – преемственность, вариативность и свобода выбора, прогностичность, что отражено в модели.

*Содержательно-технологический* компонент включает две составляющие – содержание обучения в дополнительном профессиональном образовании менеджеров спортивных школ и педагогические технологии обучения. Для определения содержания профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании мы опираемся на закон «Об образовании в Российской Федерации», федеральные государственные стандарты профессионального образования и нормативные документы в области дополнительного образования. При этом важным является разработка *вариативных про-*

*грамм дополнительного образования*, которые связаны со стандартами профессионального образования, в то же самое время отражают специфику профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ.

Вторая составляющая этого компонента – технологии обучения. Сегодня в научной литературе существуют различные подходы к пониманию сущности и содержания педагогических технологий. Приведем лишь некоторые из них:

— педагогические технологии – это процесс регламентации и описания операций по управлению процессом формирования специалиста (М. Н. Катханов, В. В. Карпов и др.);

— педагогические технологии – это проект определенной педагогической системы, реализуемой на практике (В. П. Беспалько);

— педагогические технологии – это совокупность психолого-педагогических установок, определяющих специальный подбор и компоновку форм, методов, способов, приемов, дидактических условий, содержания обучения на основе общей методологии целеопределения, ориентированного на удовлетворение интересов современной политики государства в области высшего профессионального образования в России (Д. В. Чернилевский);

— педагогические технологии – это упорядоченная совокупность действий, операций и процедур, инструментально обеспечивающих получение диагностируемого и прогнозируемого результата в изменившихся условиях образовательного процесса (В. А. Сластенин) и другие определения.

В нашем исследовании под педагогическими технологиями, используемыми при обучении слушателей, в дополнительном образовании мы ориентируемся на систему взаимосвязанных методов и средств организации учебного процесса, объединенных едиными целями и задачами.

Основную составляющую педагогических технологий представляют практико-ориентированные технологии, в которых используются инновационные методы и средства обучения, которые непосредственно связаны с практической деятельностью менеджера спортивных школ.

*Оценочно-коррекционный* компонент определяет результат обучения специалиста в системе дополнительного образования. Результатом обучения в нашем случае является *готовность менеджера к продуктивному управлению спортивными школами*.

В нашем случае – это совпадение обозначенной цели и результата такой подготовки. Если в процессе совершенствования профессиональной компетентности менеджера спортивной школы цель не достигнута, тогда необходима коррекция отдельных элементов системы: программ, методик преподавания и др. Это может быть внешняя коррекция, которую осуществляется средствами педагогами дополнительного образования. Если же слушатель сам осознает, что ему недостаточно знаний или умений для работы управленцем в спортивной школе, тогда необходима самокоррекция.

Специалисты самостоятельно совершенствуют свои знания и умения путем самообразования: чтения дополнительной литературы, посещения дополнительных курсов, изучения практического опыта работы других специалистов-менеджеров и другие.

В конечном итоге, готовность менеджера спортивной школы к управленческой деятельности представляет собой такое образование, которое соединяет профессиональное самосознание, мотивационно-ценностный и содержательно-процессуальный компоненты личности специалиста.

Взаимосвязь и взаимообусловленность отдельных компонентов системы отражена в представленной модели подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании.

Каждый компонент модели выполняет определенные функции.

Нами выделены следующие функции системы, так и отдельных ее элементов: *прогностическая, развивающая и диагностическая*. Первая функция относится к целевому компоненту. Ставя перед собой цель – развитие профессиональной компетентности – менеджеры спортивных школ, обучаясь в системе дополнительного образования, прогнозируют задачи и конечный результат обучения, и возможные способы их достижения.

*Развивающая функция* относится ко второму компоненту модели. Именно через содержание дополнительного образования и практико-ориентированные технологии происходит профессиональное развитие личности в области менеджмента и в частности менеджмента спортивных школ.

Третий компонент модели выполняет *диагностическую функцию*. Стремясь к развитию профессиональной компетентности, менеджеры спортивных школ на каждом этапе обучения должны не только хорошо знать содержание и способы достижения цели, но и уметь диагностировать готовность менеджеров к эффективному управлению спортивными школами.

## **2.2. Дидактическое обеспечение подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании**

Процесс создания любой концепции не может быть отделен от процесса ее реализации, в ходе которого исходные положения корректируются и уточняются. Для внедрения в практику работы учреждений дополнительного образования подготовку менеджеров спортивных школ необходимо разработать ее дидактическое обеспечение. Дидактическое обеспечение исходит из определения понятия «дидактика», которая является отраслью педагогической науки, исследующая теорию образования и обучения, раскрывающая закономерности процесса обучения, вопросы содержания образования, цели, методы и организационные формы обучения.

Рассматривая управленческую подготовку студентов вузов физической культуры, Э. А. Орлова отмечает, что:

«— реализуемое в настоящее время в вузах образовательные программы не позволяют студентам непрерывно осваивать управленческие знания в полном объеме и закреплять их на практике;

— повышение уровня управленческой подготовленности студентов вузов физической культуры возможно на основе обеспечения:

— непрерывного и систематического освоения студентами достаточного объема знаний по управлению физической культурой и спортом;

— формирования умений и навыков профессиональной деятельности специалистов физической культуры и спорта путем логически обоснованной последователь-

ности понятий, принципов, законов и закономерностей управления;

— содержания управленческого образования, отвечающего требованиям к профессиональной деятельности специалистов физической культуры и спорта в условиях рыночной экономики»<sup>1</sup>.

В исследовании Э. А. Орловой подчеркивается, что студенты вузов физической культуры и спорта недостаточно овладевают управленческими знаниями, умения и навыками. Это лишний раз подчеркивает значимость дополнительного образования для менеджеров спортивных школ, необходимость создания таких программ и педагогических технологий, которые способствовали бы развитию управленческих знаний, умений специалиста.

Однако мы разделяем мнение ученых В. В. Краевского и А. В. Хуторского, что «в наши дни становится все труднее определить возможный эффект тех или иных форм, методов, средств обучения «на глазок». Дидактика среди прочего разрабатывает способы прогнозирования последствий введения в школу новых методов и учебных материалов»<sup>2</sup>. Отсюда невозможно в одной научной работе определить эффективность использования содержания, тех или иных методов и форм развития профессиональной компетентности менеджера спортивных школ в дополнительном образовании.

В монографии мы рассматриваем три аспекта этой проблемы – программы дополнительного образования, методы и формы обучения, используемые в дополнительном образовании при подготовке менеджеров спортивных школ и некоторые вопросы контроля подготовки менеджеров.

---

<sup>1</sup> Орлова Э. А. Организация и содержание управленческой подготовки студентов физической культуры: дис. ... канд. пед. наук. Краснодар, 2003. С. 8–9.

<sup>2</sup> Краевский В. В., Хуторской А. В. Основы обучения. Дидактика и методика: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М.: Академия, 2007. С. 20.



Для дополнительного образования нами разработаны и апробированы две авторские программы: «Маркетинговая деятельность в спортивной школе» и «Финансовое обеспечение деятельности государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций». Представим учебно-тематические планы этих курсов и дадим краткое пояснение к ним.

Актуальность программы «Маркетинговая деятельность в спортивной школе» аргументируется тем, что маркетинговая деятельность становится неотъемлемой частью жизни каждой детской юношеской спортивной школы. Спортивные школы вынуждены заниматься не только вопросами образования и воспитания профессиональных спортсменов, но так же решением проблем, относящихся скорее к сфере коммерции для обеспечения и поддержки деятельности учреждения.

Успешная деятельность спортивной школы возможна лишь при четкой ориентации на запросы потенциальных потребителей.

Для эффективной реализации маркетингового плана по управлению спортивной школой, необходима разработка маркетинговой политики образовательного учреждения, которая позволяла бы определять, как виды дополнительных образовательных услуг, так и ценовую политику образовательного учреждения.

Цель курса – формирование у слушателей – менеджеров спортивных школ – научно-методической базы маркетинга.

Курс рассчитан на 96 часов. Основные формы организации учебного процесса: лекции, семинары, самостоятельная работа слушателей.

Итоговая аттестация – экзамен.

Таблица 5

## Учебно-тематический план

№	Наименование темы, раздела	Всего трудоем- кость	Аудиторные занятия		Само- стоя- тель- ная работа
			лекции	семина- ры	
1	Методологические основы маркетинга в сфере физической культуры и спорта				
1.1	Основы маркетинговой деятельности спортивной школы	10	2	4	4
1.2	Организация деятельности маркетинговой службы физкультурно-спортивной организации	12	4	4	4
2	Процесс управления маркетингом в спортивной школе				
2.1	Маркетинговые исследования рынка физической культуры спорта	16	4	6	6
2.2	Сегментирование рынка, выбор целевых сегментов и позиционирование товара (услуги) в сфере физической культуры и спорта (на примере спортивной школы)	12	4	4	4
2.3	Потребители и рынок физической культуры и спорта	16	6	4	6
2.4	Комплекс маркетинга (на примере спортивной школы)	22	8	8	6
2.5	Стратегия маркетинга физкультурно-спортивной организации (на примере спортивной школы)	8	2	4	2
Итого		96	32	32	32

Актуальность другой программы «Финансовое обеспечение деятельности государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций» определяется тем, что в современных условиях принципиально меняется финансовое обеспечение деятельности физкультурно-спортивных организаций.

турно-спортивной организации, в том числе спортивных школ – наблюдается острая нехватка бюджетного финансирования. Поэтому программа должна помочь менеджерам спортивных школ решать эти проблемы.

Цель курса – всестороннее и комплексное изучение финансового обеспечения деятельности физкультурно-спортивной организации.

Курс рассчитан на 102 часа.

Основные формы организации учебного процесса, как и при изучении предыдущей программы, являются лекции, семинары, самостоятельная работа слушателей.

Итоговая аттестация проводится в форме экзамена.

Учебно-тематический план курса представлен в табл. 6.

Освоение данной программы менеджерам спортивных школ позволяет формировать социально-экономическую компетентность.

Вторая задача дидактического обеспечения заключается в разработке педагогических технологий, используемых в дополнительном образовании для формирования профессиональной компетентности менеджера спортивных школ.

Наряду с традиционными методами обучения – лекция, семинар, самостоятельная работа и др. в дополнительном образовании широко применяются различные инновационные педагогические технологии.

При этом мы опираемся на работы известных ученых в области педагогических технологий и используем наш многолетний опыт по подготовке менеджеров спортивных школ.

Так, Ю. А. Зубарев разработал «лично ориентированную педагогическую технологию, которая представляет специфическую индивидуальную деятельность педагога по проектированию ситуации развития личности с ее ценностно-смысловыми элементами и ее практической организацией на уровень профессионально-личностного развития студентов.

Таблица 6

## Учебно-тематический план

№	Наименование темы, раздела	Всего трудо- емкость	Аудиторные занятия		Само- стоя- тельная работа
			лекции	семина- ры	
1	Финансовые ресурсы физкультурно-спортивной организации				
1.1	Структура финансовых ресурсов физкультурно-спортивной орга- низации	16	6	2	8
1.2	Финансирование физической культуры и спорта	22	8	6	8
1.3	Государственно-частное пар- тнерство в сфере физической культуры и спорта	12	4	2	6
2	Финансовый менеджмент спортивного учреждения				
2.1	Финансовое планирование в физкультурно-спортивной орга- низации	12	4	2	6
2.2	Бюджетирование в физкультур- но-спортивной организации	12	4	2	6
2.3	Финансовая политика физкуль- турно-спортивной организации	12	4	2	6
2.4	Финансовые показатели деятель- ности физкультурно-спортивной организации	16	6	4	6
Итого		102	36	20	46

Эта технология способствует смыслопоисковой и познавательной активности, направленной на самоопределение смысла управленческой деятельности, способной к саморазвитию и самосовершенствованию, готовности к

решению сложных управленческих задач в условиях постоянно меняющегося рынка»<sup>1</sup>.

Автор в своей работе делает основной акцент на формирование личностных качеств студента, позволяющих освоить теорию и практику управления.

Особое место в педагогической технологии отводится в научной литературе интерактивным методам.

Представим высказывания некоторых авторов, которые исследуют проблемы интерактивных методов и интерактивного обучения:

— интерактивное обучение – это инструмент освоения нового опыта обучения, основанном на прямом взаимодействии студента с учебным окружением. Причем, учебное окружение, или учебная среда, выступает как реальность, в которой студент находит для себя область осваиваемого опыта, а опыт служит центральным источником учебного познания (М. В. Кларин);

— интерактивное обучение, как связанное с выделением сущностных характеристик взаимодействия всех субъектов образовательного процесса, проявляется в процессе совместной деятельности (Л. К. Гейхман);

— интерактивное обучение – способ познания, осуществляемый в формах совместной деятельности обучающихся: все участники образовательного процесса взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации, оценивают действия коллег и свое собственное поведение, погружаются в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем (А. Ю. Прилепо) и др.

Интерактивное обучение реализуется с помощью активных методов и средств обучения. Согласно исследованиям Т. С. Паниной, В. И. Сахарова и других ученых интер-

---

<sup>1</sup> Зубарев Ю. А. Теоретические и методические основы подготовки менеджеров для сферы физической культуры и спорта: дис. ... д-ра пед. наук. М., 2004. С. 16–17.

рактивное обучение приводит к следующим результатам и эффектам:

«1. Интерактивные методы обучения позволяют интенсифицировать процесс понимания, усвоения и творческого применения знаний при решении практических задач. Эффективность обеспечивается за счет более активного включения обучающихся в процесс не только получения, но и непосредственного («здесь и теперь») использования знаний. Если формы и методы интерактивного обучения применяются регулярно, то у обучающихся формируются продуктивные подходы к овладению информацией, исчезает страх высказать неправильное предположение (поскольку ошибка не влечет за собой негативной оценки) и устанавливаются доверительные отношения с преподавателем.

2. Интерактивное обучение повышает мотивацию и вовлеченность участников в решение обсуждаемых проблем, что дает эмоциональный толчок к последующей поисковой активности участников, побуждает их к конкретным действиям, процесс обучения становится более осмысленным.

3. Интерактивное обучение формирует способность мыслить неординарно, по-своему видеть проблемную ситуацию, выходы из нее; обосновывать свои позиции, свои жизненные ценности; развивает такие черты, как умение выслушивать иную точку зрения, умение сотрудничать, вступать в партнерское общение, проявляя при этом толерантность и доброжелательность по отношению к своим оппонентам.

4. Интерактивные методы обучения позволяют осуществить перенос способов организации деятельности, получить новый опыт деятельности, ее организации, общения, переживаний. Интерактивная деятельность обеспечивает не только прирост знаний, умений, навыков, способов деятельности и коммуникации, но и раскрытие новых возможностей обучающихся, является необходи-

мым условием для становления и совершенствования компетентностей через включение участников образовательного процесса в осмысленное переживание индивидуальной и коллективной деятельности для накопления опыта, осознания и принятия ценностей.

5. Использование интерактивных технологий обучения позволяет сделать эффективным контроль усвоения знаний и умением применять полученные знания, умения и навыки в различных ситуациях более гибким и гуманным<sup>1</sup>.

Из высказываний авторов, приведенных выше, видно, что интерактивное обучение проводится в групповой совместной деятельности слушателей. В такой совместной работе наряду с традиционными методами используются активные проблемные методы. Кроме того, обучение с использованием интерактивных методов в системе дополнительного образования дает возможность слушателям изучать новый материал не по традиционной логике – от теории к практике, а от формирования нового опыта к его теоретическому осмыслению.

В ходе обучения менеджеров спортивных школ в системе дополнительного образования могут использоваться разные типы лекций: лекция-визуализация, лекция-диалог, проблемная лекция. Каждая из них актуализирует работу слушателей при соответствующей методике преподавания.

Одной из продуктивных для слушателей системы дополнительного образования является проблемная лекция. В процессе такой лекции слушатели, как правило, находятся в поиске выхода из проблемной ситуации. Изучение и анализ работ по использованию проблемной лекции в процессе обучения показывает, что:

---

<sup>1</sup> Панина Т. С., Сахарова В. И., Фаломкин А. В. Учреждения дополнительного профессионального образования как научно-методический центр инновационной практики в региональной системе профессионального образования // Образование и общество. 2009. № 4. С. 10.

— знания, полученные в процессе такой лекции, прочнее запоминаются и легче актуализируются и воспроизводятся;

— решение проблемных задач в процессе лекции выступает своеобразным тренингом в развитии интеллектуальных способностей слушателей.

Среди активных форм обучения менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании используются такие, как дискуссия и учебный тренинг.

Например, вопросы управления в сфере физической культуры и спорта могут использоваться практические занятия-дискуссии, которые охватывают такие темы курса:

— потребители и рынок физической культуры и спорта;

— развитие инфраструктуры для массового детско-юношеского спорта;

— PR-поддержка программ развития физкультурно-спортивной организации;

— повышение конкурентоспособности физкультурно-спортивной организации;

— компетенции маркетолога физкультурно-спортивной организации и др.

Учебный тренинг – это метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и личностных качеств специалиста.

Это интенсивная кратковременная форма обучения в составе группы (до 15 человек), направленная на усвоение теоретического материала и его закрепление, а также формирование умений профессиональной деятельности слушателей.

Для развития организаторских способностей менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании можно использовать тренинг «Самоменеджмент», который достаточно хорошо описан в психолого-педагогической литературе.



В нашем конкретном случае он используется при формировании у менеджеров спортивных школ системы организации личного труда.

Задачи тренинга:

- обосновать необходимость использования приемов самоорганизации в процессе осуществления управленческих функций;

- сформировать у слушателей практические умения и навыки в сфере персонального менеджмента;

- выработать у слушателей навыки управления личным временем, карьерой; обучить приемам самоанализа и самооценки уровня организации собственной деятельности, минимизации стрессов и усталости;

- познакомить с технологиями формирования позитивного общественного мнения о собственной компетенции, способами повышения работоспособности, результативности, и степени самоконтроля в осуществлении профессиональных функций.

Программа тренинга включает ряд направлений, способствующих формированию профессиональных качеств менеджера спортивных школ:

- 1) освоение аппарата личностного целеполагания;
- 2) рефлексия и саморефлексия: целей, ценностной, деятельности;

- 3) стратегия планирования;

- 4) развитие чувства уверенности у менеджеров спортивных школ;

- 5) развитие аналитических способностей слушателей.

Дискуссия и тренинг позволяет организовать такое взаимодействие слушателей, которое превращает группу в наглядную модель различных социально-психологических явлений, которые влияют на развитие профессиональной компетентности менеджеров.

Следующий важный аспект в дидактическом обеспечении подготовки менеджеров спортивных школ касается вопросов оценки профессиональной компетентности.

Для определения оценки профессиональной подготовки менеджеров спортивных школ необходимо выделить критерии и показатели оценки. Критерий, как известно, мерило оценки, признак, правило, на основании которого производится выбор измерения, оценка научной и практической деятельности, а показатель – это конкретная качественно-количественная характеристика предмета, содержания оценки труда работников.

Для определения компетенций, компетенции, личностных и профессиональных качеств менеджера спортивной школы необходимо разработать такой набор показателей, чтобы в него входили, как результирующие показатели, так и формирующие, причем результирующие показатели характеризуют степень достижения этой цели, а формирующие характеризуют усилия, направленные на ее достижение. Между результирующими и формирующими показателями внутри каждого набора показателей необходимо наличие причинно-следственной связи.

Формирующие и результирующие показатели могут быть представлены как в форме количественных (абсолютных), так и в форме интегральных (многофакторных относительных) показателей.

Количественные показатели определяются методом прямого счета и представляют собой параметры, характеризующих содержание планов и программ функционирования или развития основной деятельности. Интегральные показатели представляют собой относительную комплексную оценку.

Акцент на причинно-следственные связи при формировании сбалансированной системы показателей будет способствовать лучшему представлению о том, как субъекты системы становятся одним целым и на сколько функционирование каждого из них влияет на конечные результаты подготовки менеджеров спортивных школ.

Анализ научных работ позволил выявить некоторые признаки показателей. Эти показатели должны быть: значимыми, целенаправленными, объективными, однозначными, измеримыми, достоверными, актуальными, своевременными, обоснованными эффективными.

При разработке критериев профессиональной компетентности мы ссылаемся на работы известных авторов по оценке деятельности менеджера. Так, А. Г. Поршнев, М. Л. Разу, А. В. Тихомирова отмечают, что оценку качества и эффективности деятельности менеджера следует рассматривать как поэтапно проходящий процесс, где каждый из этапов имеет свои характеристики, критерии и методы обоснования.

Первый этап «Оценка профессиональных качеств менеджера и их соответствия решаемым задачам и функциям менеджера».

Изучаются: уровень и профиль образования; стаж и опыт работы; навыки и способности; личные качества и этика поведения; карьера и потенциал. Состав и приоритеты профессиональных качеств зависят от уровня управления, сложности решаемых задач, степени ответственности и уровня риска.

Рекомендуемые качества: компетентность, новаторство, творческий подход; инициативность и способность генерировать идеи; способность лидера оказывать влияние на людей; способность идти на риск; стрессоустойчивость и жизнестойкость; потребность к саморазвитию и самоорганизации; коммуникабельность и стремление к успеху; организованность и ответственность.

Второй этап «Оценка профессионализма аппарата управления».

Развитие профессионализма управленческих кадров выступает одной из целей деятельности менеджера, поэтому положительная динамика качественных характеристик рассматривается как базовое условие результативной деятельности.

Третий этап «Оценка деятельности аппарата управления».

Возглавляемый менеджером аппарат, реализующий его идеи, оценивается с позиций качества и результативности труда. Оцениваются: поле прав и ответственности менеджера в деятельности аппарата управления; самостоятельность деятельности аппарата; профессионализм управленческого аппарата и соответствие решаемым задачам и функциям; уровень организационной культуры; информационное обеспечение; коммуникативность; техническая оснащенность; мотивация и гуманизация деятельности; система контроля; этика поведения.

Показателями результативности управленческой деятельности являются: оперативность; качество выходной документации; экономичность; коммуникабельность; партнерство; ответственность; мотивированность; имидж; деловая культура.

Четвертый этап «Оценка качества труда менеджера».

Самый сложный этап оценки, требующий большой подготовительной работы, связанный с выделением видов деятельности, процедур, средств и методов, используемых менеджером в процессах разработки и принятия управленческих решений. Типичные характеристики труда: уровень творчества; сложность и разнообразие решаемых задач; характер и степень ответственности; доля организационной работы в общем ее объеме; масштаб руководства; уровень риска; трудоемкость и стоимость труда.

Пятый этап.

Оцениваются: стиль руководства; культура менеджмента; этика деятельности; методы разрешения конфликтных ситуаций; организационная культура; совместимость; социально-психологический климат; направленность коллектива на развитие; информированность и гласность; демократичность; социальная справедливость.

Шестой этап «Оценка качества, результативности и эффективности внешних связей и коммуникаций».

Этот этап предусматривает комплексную оценку каждого вида связей. При экономической оценке учитывается влияние факторов риска, конъюнктуры, инфляции, инвестиционного климата. Организационная оценка включает учет временных факторов, устойчивости, Надежности отношений и поведения субъектов внешних связей, уровня организационной культуры. При социальной оценке учитываются социальная значимость связи, активность, социальный риск, жизнестойкость.

Седьмой этап «Оценка результативности и эффективности деятельности менеджера».

Применяется методология оценки выработки и реализации решений по управлению производственной и социальной деятельностью, маркетингом, инновационными и инвестиционными процессами, экологией, безопасностью<sup>1</sup>.

Анализ научных работ нам позволил выявить этапы оценки профессиональной компетентности менеджера спортивной школы в дополнительном образовании.

I этап: аналитико-диагностический.

Цель: предварительная диагностика уровня профессиональной компетентности менеджера спортивной школы. На этом этапе определяются цели и задачи проведения оценки, ее функции, выделяются основные проблемы в подготовке менеджеров спортивных школ

II этап: теоретико-подготовительный.

Цель: теоретическая и практическая подготовка к процедуре оценивания. На этом этапе определяется концептуальная база исследования, выделяются основные критерии и показатели оценивания, выбирается тип оценочной шкалы, определяется оценочная база, осуществляется выбор методов оценивания.

---

<sup>1</sup> Менеджмент: теории и практика в России: учеб. / под ред. М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2003. С. 398.

### III этап: практический.

Цель: проведение оценивания профессиональной компетентности менеджера спортивной школы. На этом этапе происходит выбор формы участия экспертов в исследовании (очная, заочная).

Длительность проведения экспертизы зависит от выбранной формы (индивидуальная, коллективная, групповая, очная или заочная) и от времени, необходимого эксперту для изучения материалов, посещения мероприятий.

Планируемое количество повторов проведения оценочных процедур – однократно. Повторное проведение возможно в зависимости от согласованности мнений различных экспертов при их первичной обработке. Если оценочные суждения кардинально различаются, возможно, проведение повторных процедур после изучения дополнительных материалов или коллективного обсуждения результатов.

### IV этап: рефлексивный.

Цель: подведение итогов оценивания. На этом этапе происходит экспертное обсуждение результатов исследования, выработка индивидуальных (или коллективных) экспертных заключений, их анализ. В случае наличия значительных расхождений во мнениях отдельных экспертов проводится обсуждение результатов оценки всеми экспертами, выработка единого мнения и анализ полученных результатов.

### V этап: коррекционно-регулирующий.

Цель: принятие решения по итогам оценки. На этом этапе разрабатываются рекомендации по повышению эффективности подготовки менеджера спортивной школы в дополнительном образовании.

Также для оценки уровня развития профессиональной компетентности менеджера спортивной школы нами разработаны критерии и показатели на основе сравнения

показателей оценки эффективности деятельности спортивной школы.

Выявлены такие критерии и показатели:

1. Повышение эффективности кадрового состава:

- укомплектованность штата;
- уровень квалификации персонала;
- показатели движения персонала;
- аттестация персонала;
- сплоченность персонала.

2. Расширение и углубление внешних связей:

- привлечение новых клиентов;
- взаимодействие образовательными учреждениями;
- взаимодействие с российскими и зарубежными партнерами.

3. Продвижение услуг физкультурно-спортивной организации.

- работа со СМИ;
- пропаганда здорового образа жизни.

4. Повышение результативности подготовки любителей и спортсменов:

- динамика индивидуальных показателей развития физических качеств занимающихся;
- результаты выступлений на всероссийских и международных соревнованиях;
- количество спортсменов, подготовленных в составы сборных команд.

5. Финансирование спортивной школы:

- привлечение дополнительного бюджетного финансирования;
- привлечение инвесторов;
- предоставление дополнительных платных образовательных услуг;
- привлечение грантов.

Сравнение профессиональных компетенций менеджера спортивной школы и деятельности спортивной школы отражено в табл. 7.

Таблица 7

### Компетенции менеджера и показатели деятельности спортивной школы

Компетенции менеджера спортивной школы	Показатели деятельности спортивной школы
Организовывать работу физкультурно-спортивной организации	
Создавать условия для тренировочного процесса	динамика индивидуальных показателей развития физических качеств занимающихся
	результаты выступлений на всероссийских и международных соревнованиях
	количество спортсменов, подготовленных в составы сборных команд
Обеспечивать эффективное использование финансовых ресурсов спортивной школы. Использовать основные методы финансового менеджмента	привлечение дополнительного бюджетного финансирования
	привлечение инвесторов
	предоставление дополнительных платных образовательных услуг
	привлечение грантов
Создавать условия для повышения профессионального мастерства тренерско-преподавательского состава	укомплектованность штата
	уровень квалификации персонала
	показатели движения персонала
	аттестация персонала
	сплоченность персонала
Определять маркетинговую политику спортивной школы, поиск конкурентных преимуществ	привлечение новых клиентов
	взаимодействие образовательными учреждениями
	взаимодействие с российскими и зарубежными партнерами
	продвижение услуг физкультурно-спортивной организации: работа со СМИ
	пропаганда здорового образа жизни
	расширение производства (услуг): внедрение новых услуг в том числе платных



Для оценки профессиональной компетентности менеджера спортивной школы используются также различные педагогические, психологические методики с последующей статистической обработкой результатов.

Так, в качестве критерии сформированности профессиональных знаний менеджеров спортивных школ используется аттестация слушателей.

Выбираются показатели оценки знаний, которые могут быть распределены на три уровня высокий, средний и низкий.

Затем выбираются две группы – одна контрольная, в которой разработанный курс не был прочитан, и вторая – экспериментальная, где читался данный курс.

По замерам оценок экспериментальной и контрольной групп делаются соответствующие выводы.

Кроме того, в исследовании могут использоваться и психологические методики. Так, для определения профессиональных качеств личности менеджера спортивных школ могут быть использованы известные психологические методики.

Для диагностики мотивированности менеджеров спортивных школ можно использовать «Мотивацию избегания неудач» и «Мотивацию к успеху» Т. Элерса; для выявления готовности менеджера к управлению спортивной школы – «Методику диагностики самооценки» С. А. Будасси, тест «Готовности к саморазвитию» В. В. Бойко и др.

Большое значение в оценке профессиональной компетентности менеджеров спортивных школ имеют статистические методы, например, использование t-критерия Стьюдента с помощью компьютерной программы SPSS.

Мы рассмотрели дидактическое обеспечение подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании, некоторые программы подготовки, педагогические технологии, реализуемые в процессе обучения и некоторые вопросы оценки результатов профессиональ-

ной компетентности менеджеров в дополнительном образовании.

Однако, окончательно оценить дидактическое обеспечение можно будет после проведения педагогического эксперимента, в котором рассмотренные положения уточняются, корректируются и дополняются.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Физическая культура и спорт является одной из быстро развивающихся отраслей социальной сферы во всем мире, существенно возрастает понимание роли физической культуры и спорта как фактора совершенствования природы человека и общества. В современных условиях возникла острая потребность и необходимость в развитии физической культуры и спорта, выстраивании определенной государственной политики в этом отношении. В принятом документе Правительства РФ «Стратегия развития физической культуры и спорта в РФ до 2020 года» определены основные целевые показатели в развитии физической культуры и спорта в России.

Одной из важных составляющих решение государственных задач по развитию физической культуры и спорта является подготовка кадров, в том числе и для спортивных школ, количество которых неуклонно возрастает, при этом возрастает потребность в повышении квалификации и переподготовке специалистов по физической культуре и спорту.

Система дополнительного профессионального образования, как и в целом, система образования Российской Федерации, сегодня стоит на пороге существенного обновления, концептуальные основы которого заложены в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года.

Несмотря на большое количество научных работ по дополнительному образованию и подготовке спортивных менеджеров, недостаточно разработаны проблемы подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании.

В монографии на основе изучения научных источников введено такое определение – *непрерывное дополнительное образование менеджеров спортивных школ* представляет постоянное повышение профессиональной компетентности специалиста, позволяющее эффективно управлять

деятельностью спортивных школ, содействующее профессиональной карьере и самообразованию специалиста.

Для исследования проблемы – подготовка менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании в монографии выбраны, обоснованы и определено содержание системного и компетентностного подходов применительно к теме исследования.

В монографии обосновано определение понятия профессиональная компетентность менеджера спортивной школы. Оно представляет системообразующий фактор профессиональной подготовки и профессиональной деятельности специалиста, который обеспечивается совокупностью профессиональных знаний, умений и профессиональных качеств личности, определяющих готовность специалиста успешно управлять спортивной школой и способствовать его дальнейшему профессиональному росту.

Для построения концепции подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании обоснованы и раскрыты принципы ее построения: преемственность, вариативность и свободы выбора, прогнозичность. В монографии построения структурно-функциональная модель подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании. Она состоит из взаимосвязанных и взаимообусловленных компонентов: целевого, содержательно-технологического, оценочно-коррекционного, выполняющих прогностическую, развивающую и диагностическую функции.

В монографии раскрыты некоторые вопросы дидактического обеспечения подготовки менеджеров спортивных школ в дополнительном образовании: ряд программ, педагогические технологии, реализуемые в процессе обучения менеджеров и некоторые вопросы оценки результатов профессиональной компетентности менеджеров в дополнительном образовании.

Однако вопросы подготовки менеджеров спортивных в дополнительном образовании не исчерпываются материалами только одной монографии. Возможны дальнейшие пути исследования этой важной проблемы, например такие, как преемственность в подготовке менеджеров спортивных школ в системе профессионального и дополнительного образования, теоретико-методологические основы развития профессионально-личностных качеств менеджера спортивных школ и др.

## **БИБЛИОГРАФИЯ**

1. Абульханова-Славская, К. А. Деятельность и психология личности [Текст]. – М. : Наука, 1980. – 335 с.
2. Аверьянов, А. Н. Системное познание мира: Методологические проблемы [Текст]. – М. : Политиздат, 1985. – 263 с.
3. Акинин, П. В. Физическая культура и спорт в системе высшего профессионального образования [Текст] : / сб. науч. тр. по матер. Всерос. науч.-прак. конф. (21–22 апреля 2005 г.). – Ставрополь, 2005. – 112 с.
4. Актуальные проблемы организации подготовки физкультурных кадров за рубежом [Текст] : сб. науч. тр. / под ред. С. И. Змеева. – Малаховка : МОГИФК, 1989. – 84 с.
5. Алешин, В. В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах [Текст] / В. В. Алешин, И. И. Переверзин. – М. : Советский спорт, 2003. – 239 с.
6. Ангеловский, А. А. Дополнительное профессиональное образование как фактор формирования конкурентоспособности специалиста [Текст] // Дополнительное проф. образование. – 2004. – № 4 (8). – С. 1–5.
7. Ангеловский, А. А. Профессиональная подготовка специалиста в системе дополнительного профессионального образования в контексте акмеологического подхода [Текст] // Дополнительное проф. образование. – 2006. – № 10 (34). – С. 5–9.
8. Андреева, О. В. Основы менеджмента физкультурно-спортивной деятельности [Текст] / О. В. Андреева, И. А. Степанюк. – Магнитогорск : МаГУ, 2008. – 105 с.
9. Анискин, Ю. П. Общий менеджмент [Текст] : учеб. – М. : РМАТ, 1998. – 116 с.
10. Аниськина, Н.Н. Формирование системы непрерывного образования в современной России [Текст] // Дополнительное образование в стране и мире. – 2013. – № 1. – С. 4–9.



11. Артамонова, Е. И. Болонский процесс и аксиологические ориентиры образовательной политики [Текст] // Европа и современная Россия. Интегративная функция педагогической науки в едином образовательном пространстве : матер. VI междунар. науч. конф. (Римини). – М. : МАНПО, 2009. – С. 9–15.

12. Атласова, О. М. Развитие профессиональной компетентности руководителей школ в процессе повышения квалификации [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – СПб., 1995. – 23 с.

13. Афанасьев, В. Г. Общество: системность, познание и управление [Текст]. – М. : Политиздат, 1981. – 432 с.

14. Ашмарин, Б. А. Теория и методика физического воспитания [Текст]. – М. : Просвещение, 1990. – 325 с.

15. Баженов, А. А. Организационно-педагогические аспекты подготовки спортивных менеджеров [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Малаховка, 2003. – 170 с.

16. Байденко, В. И. Болонский процесс: структурная реформа высшего образования Европы [Текст]. – М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов ; Российский Новый Университет, 2002. – 128 с.

17. Байденко, В. И. Компетенции в профессиональном образовании (к освоению компетентного подхода) [Текст] // Высшее образование в России. – 2004. – № 11. – С. 17–22.

18. Банько, Н. А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров [Текст] : моногр. – Волгоград : ВолгГТУ, 2004. – 75 с.

19. Батышев, С. Я. Основы профессиональной педагогики [Текст] / С. Я. Батышев, С. А. Шапоринский. – М. : Высш. шк., 1997. – 504 с.

20. Бауэр, В. Г. Нормативно-правовые основы, регулирующие деятельность спортивных школ [Текст] / В. Г. Ба-

уэр, Е. П. Гончарова. В. Н. Панкратова. – М. : Гос. комитет РФ по физической культуре и туризму, 1995. – 31 с.

21. Белова, Л. В. Подготовка будущих специалистов по физической культуре к осуществлению здоровьесберегающей педагогической деятельности [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Ставрополь, 2011. – 200 с.

22. Белоус, Е. Н. Задачи обеспечения психологического обеспечения спортивной деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.firstjob.ru>.

23. Беляева, Л. А. Методологический статус компетентностного подхода [Текст] // Понятийный аппарат педагогики и образования : сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. – Вып. 7. – Екатеринбург : СВ-96, 2012. – С. 109–116.

24. Берестова, Л. И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя [Текст] : дис. ...канд. психол. наук. – М., 1994. – 255 с.

25. Беспалько, В. П. Слагаемые педагогической технологии [Текст]. – М. : Педагогика, 1989. – 192 с.

26. Беспрозванный, В. В. Педагогические условия развития познавательной активности слушателей в системе повышения квалификации военных кадров [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Саратов, 2006. – 24 с.

27. Блауберг, И. В. Становление и сущность системного подхода [Текст] / И. В. Блауберг, Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1993. – 270 с.

28. Блеер, А. Н. Концептуальные основы развития дополнительного профессионального образования [Текст] // Теория и практика физ. культуры. – 2001. – № 12. – С. 3–6.

29. Бобенко, О. М. Ключевые компетенции личности как образовательный результат профессионального образования [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Казань, 2005. – 15 с.

30. Богданова, С. В. Внеаудиторная управленческо-экономическая подготовка студентов институтов физической культуры [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – М., 1997. – 152 с.

31. Богоутдинова, Р. З. Компетентностный подход в системе дополнительного образования [Текст] // Дополнительное проф. образование в стране и мире. – 2013. – № 5. – С. 30-32.

32. Бородулин, Д. А. Модульная оптимизация подготовки спортивных менеджеров [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Малаховка, 2008. – 266 с.

33. Боротко, Н. М. Разработка и экспертиза авторских учебных программ [Текст] / Н. М. Боротко, А. Н. Кузибецкий. – Волгоград : Перемена, 1996. – 123 с.

34. Брещанова, Н. М. Повышение качества образования в системе дополнительной педагогической подготовки [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – М., 2006. – 198 с.

35. Брызгалов, И. В. Экономическая культура руководителя физической культуры как экономическая культура личности [Текст] : матер. всерос. науч.-практ. конф., посвященной памяти ученого д-ра пед. наук И. И. Сулейманова. – Тюмень : Вектор Бук, 2001. – С. 23–25.

36. Булаев, Н. И. Ведущие тенденции развития дополнительного образования взрослых [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – М., 1998. – 21 с.

37. Введенский, В. Н. Ключевые компетентности педагога в системе повышения квалификации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.ippd.ru/index.php](http://www.ippd.ru/index.php).

38. Вербицкий, А. А. Активное обучение в высшей школе: контекстный подход [Текст]. – М. : Высшая школа, 1991. – 78 с.

39. Виленский, М. Я. Концептуальные основы проектирования и конструирования гуманитарно-ориентированного содержания образования по физической культуре в вузе [Текст] : моногр. / М. Я. Виленский, В. В. Черняев. – М. : Прометей, 2004. – 305 с.

40. Виленский, М. Я. Ценности физической культуры и их интериоризация учащимися [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spo.1september.ru/articlef.php>.

41. Виханский, О. С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарика, 1996. – 416 с.

42. Волгин, И. В. Социальная политика [Текст]. – М., 1999. – 560 с.

43. Выступление Президента РФ Д. А. Медведева на заседании президиума Госсовета по спорту [Текст] // Рос. газ. – 2008. – 15 окт. – (Федеральный выпуск).

44. Галагузова, М. А. Диссертационные исследование по педагогике : вопросы и ответы [Текст] : науч.-практ. пособие. – Екатеринбург : СВ-96, 2011. – 119 с.

45. Галкин, В. В. Экономика и управление физической культурой и спортом [Текст] : учеб. пособие для вузов. – Ростов н/Д : Феникс, 2006. – 448 с.

46. Гершунский, Б. С. Образовательно-педагогическая диагностика: теория, методология, практика [Текст]. – М. : Флинта ; Наука, 2003. – 768 с.

47. Гершунский, Б. С. Философия образования для XXI века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций) [Текст]. – М., 1998. – 608 с.

48. Горбатов, В. Ф. Технологическая модель подготовки специалистов по физической культуре в системе дополнительного образования [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Ставрополь, 2001 – 187 с.

49. Горбунова, Л. Н. Исследовательски ориентированное повышение квалификации педагогических кадров в контексте развития современного российского образования [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – Ростов н/Д, 2006. – 44 с.

50. Горшков, В. Е. Управление физической культурой и спортом в современных условиях [Текст] : учеб. пособие / В. Е. Горшков [и др.]. – Малаховка : МОГИФК, 1993. – 68 с.

51. Государственная программа Свердловской области «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики в Свердловской области до 2020 года [Текст] // Обл. газ. – 2013. – № 567–572. – 20 нояб.

52. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования [Текст]. – М. : Госкомитет РФ по высшему образованию, 1995. – 383 с.

53. Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 022300 Физическая культура и спорт. – М., 2000.

54. Григорьев, В. И. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта [Текст] : учеб. пособие. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2008.

55. Гришина, И. В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования [Текст] : моногр. – СПб., 2002. – 232 с.

56. Громыко, В. В. Московская государственная академия физической культуры прошлое, настоящее, взгляд в будущее [Текст] // Теория и практика физической культуры. – 1996. – № 4. – С. 2–6.

57. Дахин, А. Н. Моделирование компетентности участников открытого образования [Текст]. – М. : НИИ школьных технологий, 2009. – 290 с.

58. Ермоленко, В. А. Теоретические основы проектирования содержания непрерывного профессионального образования [Текст] : дис. ... д-ра пед. наук. – Казань, 1999. – 517 с.

59. Ефимов, В. К. Управление в сфере физической культуры и спорта [Текст] / В. К. Ефимов [и др.]. – Малаховка : МГАФК, 1996. – 196 с.

60. Жилина, А. И. Эталонная модель профессиональной компетентности менеджера (руководителя) [Текст]. Кн. 3. – СПб. : ИОВ РАО, 2002. – 228 с.

61. Жолдак, В. И. Системный подход в организации управления физкультурно-спортивного движения [Текст]

// Физическая культура и спорт в Российской Федерации : сб. ст. ВНИИФК. – Вып. 1. – М. : Импульс-Принт, 2000.

62. Завадская, З. Л. Экономика физической культуры и спорта [Текст] / З. Л. Завадская [и др.] – М. : СпортАкадем-Пресс, 2001. – 34 с.

63. Загвязинский, В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования [Текст] : учеб. пособие / В. И. Загвязинский, Р. Атаханов. – М. : Академия, 2008. – 208 с.

64. Закатова, И. Н. Модернизация системы дополнительного профессионального образования специалистов социальной сферы [Текст] : дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2003. – 423 с.

65. Здоровье и физическая культура студента [Текст] : учеб. пособие / В. А. Бароненко, Л. А. Рапопорт. – М. : Альфа-М ; ИНФРА-М, 2013. – 336 с.

66. Зеер, Э. Ф. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход [Текст] : учеб. пособие / Э. Ф. Зеер, А. М. Павлова, Э. Э. Сыманюк. – М. : Московский психол.-соц. ин-т, 2005. – 216 с.

67. Зимняя, И. А. Компетентность и компетенции в контексте компетентностного подхода [Текст] // Понятийный аппарат педагогики и образования : сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. – Вып. 7. – Екатеринбург : СВ-96, 2012. – С. 64–76.

68. Золотов, М. И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта [Текст] : учеб. пособие / М. И. Золотов [и др.] – М. : Академия, 2001. – 426 с.

69. Зубарев, Ю. А. Подготовка менеджеров для сферы физической культуры и спорта [Текст] : моногр. – Волгоград : Принт, 2003. – 320 с.

70. Зубарев, Ю. А. Теоретические и методические основы подготовки менеджеров для сферы физической культуры и спорта [Текст] : дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2004. – 416 с.

71. Зуев, В. Н. Менеджмент и менеджеры отечественной сферы физической культуры спорта [Текст] : учеб. пособие. – М. : Физическая культура, 2006. – 400 с.

72. Игошев, Б. М. Дополнительное профессиональное образование: новые ориентиры развития [Текст] // Педагогика. – 2008. – № 2. – С. 43–48.

73. Иринаина, Т. В. Компетентность специалиста как критерий эффективности системы менеджмента качества профессионального образования [Электронный ресурс] / Т. В. Иринаина, М. Е. Иринин. – Режим доступа: [http://www.urgi.org/conf/9\\_11\\_11\\_2005/Razdel\\_1/st\\_1\\_7.htm](http://www.urgi.org/conf/9_11_11_2005/Razdel_1/st_1_7.htm).

74. Исаев, В. А. Образование взрослых: компетентностный подход [Текст] : учеб.-метод. пособие / В. А. Исаев, В. И. Воротилов. – СПб. : ГНУ ИОВ РАО, 2005. – 92 с.

75. История менеджмента [Текст] : учеб. метод. рекомендации по организации деятельности спортивных школ в Российской Федерации [Текст] : сб. официальных документов и материалов. – М. : Федеральное агентство по физической культуре и спорту. – 2007. – № 1. – С. 41–57.

76. Какузин, В. А. Подготовка физкультурных кадров к работе в условиях рынка [Текст] // Современные проблемы и концепции развития физической культуры и спорта. – Ч. 1. – Челябинск : УрГАФК, 1997. – С. 59–70.

77. Карасева, Н. А. Модернизация дополнительного профессионального образования специалистов физической культуры и спорта [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Краснодар, 2003. – 154 с.

78. Коджаспирова, Г. М. Словарь по педагогике (междисциплинарный) [Текст] / Г. М. Коджаспирова, А. Ю. Коджаспиров. – М. ; Ростов н/Д, 2005. – 448 с.

79. Кондратьев, С. В. Три источника и три составные части дополнительного профессионального образования [Текст] // Дополнительное проф. образование. – 2005. – № 6 (18). – С. 1–5.

80. Кондрух, А. А. Формирование социально-экономической компетентности студентов вуза как фактор про-

фессиональной мобильности [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Челябинск, 2013. – 19 с.

81. Концепция федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tssr.ru/main/docs/programs/453>.

82. Косова, Ю. А. Современное состояние отрасли физической культуры и спорта и пути ее реформирования [Текст] // Транспортное дело России: Экономика, управление, транспорт. – 2009. – № 2. – С. 19–22.

83. Краевский, В. В. Методология педагогики: новый этап [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Краевский, Е. В. Бережнова. – М. : Академия, 2006. – 400 с.

84. Краевский, В. В. Основы обучения. Дидактика и методика [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. В. Краевский, А. В. Хуторской – М. : Академия, 2007. – 352 с.

85. Кузин, В. В. Опыт подготовки спортивных менеджеров в Университете Клода Бернара (Франция) [Текст] / В. В. Кузин, М. Е. Кутепов // Теория и практика физической культуры. – 1994. – № 12. – С. 43–45.

86. Кузин, В. В. Социально-педагогические аспекты предпринимательской деятельности в сфере физической культуры и спорта [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – М., 1993. – 45 с.

87. Кузин, В. В. Спортивный менеджмент и практика развития спорта: выводы и предложения зарубежных специалистов [Текст] / В. В. Кузин, М. Е. Кутепов // Теория и практика физической культуры. – 1996. – № 2. – С. 23–27.

88. Кузнецов, А. Министерство спорта России расширило программу поддержки СДЮШОР [Электронный ресурс] // Вокруг спорта. – 2013. – 12 июля. – Режим доступа: <http://rsport.ru/around/20130712/673150687.html>.



89. Кузьмин, В. На зарядку становись. Дмитрий Медведев провел заседание Госсовета по спорту [Текст] // Рос. газ. – 2008. – 15 окт.

90. Кошелева, А. А. Специфика содержания подготовки менеджеров в системе дополнительного образования [Текст]. // Интеллект, инновации, инвестиции. – 2009. – № 2. – С. 32–35.

91. Кутепов, М. Е. Менеджмент в зарубежном спорте [Текст] : курс лекций. – М., 1992. – 144 с.

92. Линская, Ю. В. Дополнительное образование в новом федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» [Текст] // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире – 2013. – № 2. – С. 1–5.

93. Локшин, К. В. Формирование управленческой готовности будущего менеджера физической культуры при обучении специальным дисциплинам [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – М., 2008. – 174 с.

94. Ломакина, Т. Ю. Интегративная системы непрерывного, профессионального образования [Электронный ресурс] / Т. Ю. Ломакина, Т. И. Платонова. – Режим доступа: <http://www.itop.ru/pubi/lomakina-htrnl>.

95. Лопанова, Е. В. К вопросу изменения подходов в дополнительном профессиональном образовании [Текст] // Сибирский педагогический журнал. – 2010. – № 1. – С. 352–361.

96. Лупачев, В. Г. Технологии изложения лекционного материала [Текст] : метод. пособие для слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки преподавательских кадров / В. Г. Лупачев, С. К. Павлюк, В. А. Сидоров. – Минск : БНТУ, 2012. – 58 с.

97. Малинин, А. Б. Менеджмент деятельности спортивных школ [Текст] : учеб. пособие / А. Б. Малинин, В. А. Малинин. – М. : Физическая культура, 2008. – 240 с.

98. Маркина, С. П. Качество дополнительного педагогического образования – на новый уровень [Текст] // Модернизация российского образования. – Воронеж, 2003. – С. 51–54.

99. Маркова, А. К. Психология профессионализма [Текст]. – М., 1996. – 308 с.
100. Масалова, О. Ю. Концепция формирования ценностных отношений студентов к физической культуре [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2014. – 42 с.
101. Маури, А. А. Педагогическое обеспечение формирования управленческой культуры менеджеров (в системе дополнительного образования) [Текст] : автореф. дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2013. – 38 с.
102. Менеджмент и маркетинг в спорте [Текст] : краткий сл.-спр. / М. И. Золотое, В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. – М., 1991. – 112 с.
103. Менеджмент : теории и практика в России [Текст] : учеб. / под ред. М. Л. Разу, А. В. Тихомировой. – М. : ИД ФБК – ПРЕСС, 2003. – 528 с.
104. Методология педагогики: понятийный аспект [Текст] : моногр. сб. науч. тр. [Текст] / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. – Вып. 1. – М. : ИЭТ, 2014. – 210 с.
105. Морозова, Н. А. Дополнительное образование – многоуровневая система в непрерывном образовании России [Текст] : моногр. – М. : МГУП, 2001. – 279 с.
106. Мяконьков, В. Б. Подготовка студентов вузов физической культуры к работе в должности менеджера [Электронный ресурс] / В. Б. Мяконьков, Т. Э. Круглова. – Режим доступа: <http://lib.sportedu.ru/press/tpfk/2000N12/p23-25.htm>.
107. Назаров, В. Л. Компетенции в содержании труда менеджера в сфере физической культуры и спорта в современных условиях [Текст] / В. Л. Назаров, Д. А. Обожина // Педагогическое образование в России. – 2014. – № 3. – С. 40–44.
108. Назаров, В. Л. Модернизация муниципальной системы образования [Текст]. – М. : АПО, 2002. – 250 с.
109. Назаров, В. Л. Муниципальные детские социально-педагогические учреждения [Текст] // Педагогика. – 1994. – № 4. – С. 71–75.

110. Настольная книга спортивного менеджера [Текст] : справочное пособие / под ред. М. И. Золотова [и др.]. – М. : Физкультура, образование и наука, 1997. – 518 с.

111. Несытов, Д. Е. Подготовка спортивных менеджеров в системе высшего физкультурного образования [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Малаховка, 2000. – 154 с.

112. Никитин, Э. М. Теоретические и организационно-педагогические основы развития федеральной системы дополнительного педагогического образования [Текст]. – М., 1999. – 298 с.

113. Новиков, А. М. Методология [Текст] / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : СИНТЕГ, 2007. – 668 с.

114. Нормативное правовое и программно-методическое обеспечение сферы физической культуры и спорта [Текст] : документы и материалы (1999–2000 гг.) / авт.-сост. П. А. Рожков, П. А. Виноградов, В. П. Моченов. – М., 2004. – 157 с.

115. О введении в действие положения о детско-юношеской школе, детско-юношеской школе олимпийского резерва, специализированных классах по видам спорта детско-юношеской школе [Электронный ресурс] : приказ от 02.04.1987 г. № 228. – Режим доступа: <http://www.audar-info.ru/docs/acts/?sectId=95419&artId=408959>. – Документ опубликован не был.

116. О распределении субсидий из областного бюджета местным бюджетам, предоставление которых предусмотрено государственной программой Свердловской области «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики в Свердловской области до 2020 года», между муниципальными образованиями, расположенными на территории Свердловской области, в 2014 году [Текст] : постановление Правительства Свердловской области от 09.04.2014 № 291-ПП // Обл. газ. – 2013. – № 540–545 (7198–7203). – 13 нояб.

117. О реализации программы поддержки специализированных детско-юношеских спортивных школ олим-

пийского резерва и мерах по развитию государственных училищ олимпийского резерва в 2012 году [Электронный ресурс] : пресс-служба Минспорта России. – Режим доступа: <http://www.minsport.gov.ru/press-centre/news/2691>.

118. О федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» (с изм.) [Текст] : постановление Правительства РФ // СЗ РФ. – 2013. – № 48. – Ст. 6254.

119. О физической культуре и спорте в Российской Федерации [Текст] : ФЗ РФ № 80-ФЗ (с изм.) // СЗ РФ. – 2014. – № 26 (ч. I). – Ст. 3376.

120. О физической культуре и спорте в Свердловской области [Текст] : закон Свердловской области от 16 июля 2012 года № 70-ОЗ (с изм.) // Обл. газ. – 2013. – № 153–156. – 29 марта.

121. Об образовании в Российской Федерации [Текст] : ФЗ РФ. – М. : Проспект, 2013. – 160 с.

122. Об утверждении содержания этапов многолетней спортивной подготовки [Текст] : приказ Минспорттуризма России от 03.04.2009 № 157 (зарегистрировано в Минюсте РФ 04.05.2009 № 13885) // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. – 2009. – № 22. – 1 июня.

123. Обожина, Д. А. Маркетинг [Текст] : учеб. пособие для студ. высших учеб. заведений. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2008. – 98 с.

124. Обожина, Д. А. Определение критериев и показателей оценки труда менеджера в сфере физической культуры и спорта [Текст] : науч. труды XVI Урал. междун. конф. молодых ученых по приоритетным направлениям развития науки и техники : сб. ст. – В 3 ч. Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2009. – Ч. 3. – С. 314–317

125. Обожина, Д. А. Полифункциональность деятельности менеджера в сфере физической культуры и спорта [Текст] // Проблемы развития физической культуры, спорта, социального сервиса и туризма в новом тысячеле-

тии : матер. междун. науч.-практ. конф. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2009. – С. 104–105.

126. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка [Текст] / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова / Российская академия наук, институт рус. яз. ; Российский фонд культуры. – М. : АЗЪ, 1993. – 960 с.

127. Орлов, О. С. Интегративный подход к развитию последилового педагогического образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://admin.novsu.ac.ru/uni/vestnik.nsf>.

128. Орлова, Э. А. Организация и содержание управленческой подготовки студентов физической культуры [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Краснодар, 2003. – 153 с.

Панина, Т. С. Учреждения дополнительного профессионального образования как научно-методический центр инновационной практики в региональной системе профессионального образования [Текст] / Т. С. Панина, В. И. Сахарова, А. В. Фаломкин // Образование и общество. – 2009. – № 4. – С. 8–13.

129. Педагогика [Текст] : учеб. пособие для студентов пед. вузов и пед. колледжей / под ред. П. И. Пидкасистого. – М. : Педагогическое общество России, 1998. – 640 с.

130. Педагогика : большая современная энциклопедия [Текст] / сост. Е. С. Рапацевич. – Мн. : Современ. Слово, 2005. – 720 с.

131. Перевезин, И. И. Менеджмент спортивной организации [Текст] : краткий курс. – М. : ФОН, 2008.

132. Переверзин, И. И. Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки [Текст] // Теория и практика физической культуры. – 2003. – № 5. – С. 57–60.

133. Питер Ф. Друкер. Эффективный управляющий [Текст]. – М. : Book Chamber International, 2004. – 268 с.

134. Платунов, М. Н. Компетентность специалиста как критерий эффективности системы менеджмента качества профессионального образования [Электронный ресурс].

– Режим доступа: [http://www.urgj.org/conf/9\\_11\\_11\\_2005/Razdel\\_1/st\\_1\\_7.htm](http://www.urgj.org/conf/9_11_11_2005/Razdel_1/st_1_7.htm).

135. Погадаев, Г. И. Настольная книга учителя физической культуры [Текст]. – М. : ФиС, 2000. – 496 с.

136. Положения о Всероссийском реестре видов спорта, утвержденного приказом Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму от 28.09.2004 № 273 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bestpravo.ru/rossijskoje/hu-normy/n7v.htm>.

137. Полонский, В. М. Словарь по образованию и педагогике [Текст]. – М. : Высш. шк., 2004. – 512 с.

138. Понятийный аппарат педагогики и образования [Текст] : сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. – Вып. 5. – М. : ВЛАДОС, 2007. – 592 с.

139. Понятийный аппарат педагогики и образования [Текст] : сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. – Вып. 7. – Екатеринбург : СВ-96, 2012. – 456 с.

140. Попов, А. Л. Спортивная психология [Текст] : учеб. пособие для спортивных вузов. – М. : Моск. психол.-соц. ин-т ; Флинта, 1999. – 152 с.

141. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта [Текст] : учеб. пособие. – 2-е изд., доп и перераб. – М. : Советский спорт, 2010. – 264 с.

142. Рапопорт, Л. А. Студенческий спорт. Реальность и тенденции развития [Текст]. – Екатеринбург : Наука и сервис, 2001. – 211 с.

143. Рожков, П. А. Развитие физической культуры и спорта – приоритетное направление социальной политики государства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lib.sportedu.ru/Press/TPFK/2002n1/P2-8.HTM>.

144. Российская Федерация. Законы. О физической культуре и спорте [Текст] : федер. закон. – 4-е изд. – М. : Маркетинг, 2007. – 42 с.

145. Савинов, И. В. Дополнительная профессиональная подготовка менеджеров спортивного туризма в туристиче-

ческом вузе средствами творческих мастерских [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – М., 2004. – 201 с.

146. Садовский, В. Н. Основания общей теории систем: логико-методологический анализ [Текст]. – М. : Наука, 1974. – 279 с.

147. Саитбаева, Э. Р. Теоретические основы самоопределения педагога-профессионала в системе дополнительного педагогического образования [Текст] : дис. ... д-ра пед. наук. – М., 2002. – 514 с.

148. Соколова, И. И. Формирование профессиональной готовности менеджеров туризма средствами дополнительного образования [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Сходня, 2002 – 145 с.

149. Самсонов, И. И. Менеджмент спортивной школы (нормативно-правовой аспект) [Текст] : учеб.-метод. пособие / И. И. Самсонов, Т. В. Головина, Г. В. Поваляева. – Омск : СибГУФК, 2010. – 212 с.

150. Сафарова, С. В. Развитие ключевых компетенций в системе повышения квалификации [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук. – Тольятти, 2008. – 20 с

151. Сборник нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность учреждений дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности, расположенных на территории Российской Федерации [Текст]. – М., 1995. – 120 с.

152. Сейранов, С. Г. Введение в менеджмент физической культуры и спорта [Текст] : учеб.-метод. пособие. – М. : РГАФК, 1995. – 90 с.

153. Селевко, Г. К. Современные образовательные технологии [Текст] : учеб. пособие. – М. : Нар. образование, 1998. – 256 с.

154. Середа, А. Ю. Формирование ключевых компетентностей у спортивного менеджера в условиях социально-экономической трансформации [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – СПб., 2011. – 193 с.

155. Симонова, А. А. Инновационно ориентированная подготовка к педагогическому менеджменту в непрерывном профессиональном образовании [Текст] : дис. ... д-ра пед. наук. – Уфа, 2011. – 409 с.

156. Скачков, А. В. Дополнительное образование как социально-педагогическая проблема [Текст] : дис. канд. ... пед. наук. – Ростов н/Д, 1996. – 186 с.

157. Сластенин, В. А. Педагогика [Текст] : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / В. А. Сластенин [и др.] ; под ред. В. А. Сластенина. – М. : Академия, 2002. – 576 с.

158. Словарь-справочник по педагогике [Текст] / авт.-сост. В. А. Мищериков ; под общ. ред. П. И. Пидкасистого. – М. : Сфера, 2004. – 448 с.

159. Смирнов, С. Д. Педагогика и психология высшего образования. От деятельности к личности [Текст]. – М. : Academia, 2005. – 394 с.

160. Социально-педагогические проблемы физической культуры и спорта [Текст] : сб. науч. тр. / ред. Г. С. Демерет, А. В. Починкин, Ю. А. Фомин. – Малаховка : МОГИФК, 1988. – 83 с.

161. Степанова, О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта [Текст]. – М. : Советский спорт, 2005. – 256 с.

162. Столов, И. И. Спортивный резерв: состояние, проблемы, пути решения (организационный компонент) [Текст]. – М. : Сов. спорт, 2008. – 132 с.

163. Татарникова, А. А. Дополнительное профессиональное образование как составная часть непрерывного профессионального образования [Текст] // Вестник Томского гос. ун-та, 2007. – № 2999. – С. 144–149.

164. Татур, Ю. Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалистов [Текст] // Высш. образование сегодня. – 2004. – № 3. – С. 20–26.

165. Тер-Ованесян, А. А. Педагогика спорта [Текст] / А. А. Тер-Ованесян, И. А. Тер-Ованесян. – Киев : Здоров'я, 1986. – 208 с.



166. Ткаченко, Е. В. Новый Закон «Об образовании в РФ» и стратегические проблемы развития российского профессионального образования [Текст] // Понятийный аппарат педагогики и образования : сб. науч. тр. / отв. ред. Е. В. Ткаченко, М. А. Галагузова. – Вып. 7. – Екатеринбург : СВ-96. – С. 34–40.

167. Томич, М. Основы менеджмента в спорте [Текст]. – М., 2005. – 352 с.

168. Уемов, А. И. Системный подход и общая теория систем [Текст]. – М. : Мысль, 1978. – 271 с.

169. Управление физической культурой и спортом [Текст] : учеб. для ИФК / под ред. И. И. Переверзина. – М. : ФиС, 1987.

170. Федотов, А. В. Психолого-педагогические аспекты деятельности спортивного менеджера [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Малаховка, 2006. – 200 с.

171. Философский словарь [Текст] / под ред. И. Г. Фролова. – М. : Политиздат, 1991. – 560 с.

172. Физическая культура [Текст] : учеб. пособие / под ред. В. А. Коваленко. – М. : АСВ, 2000. – 432 с.

173. Фомина, А. Б. Научно-педагогические основы разработки и реализации образовательных программ в системе дополнительного образования [Текст]. – М., 1996. – 287 с.

174. Хазова, С. А. Профессиональная компетентность специалистов по физической культуре и спорту как показатель их конкурентоспособности [Текст] // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2008. – № 1. – С. 50–54.

175. Хазова, С.А. Компетентностный подход к профессиональному физкультурно-спортивному образованию [Текст] // Вестник АГУ. – 2008. – Вып. 7. – С. 260–265.

176. Черепов, В. А. Проблемы менеджмента в сфере физической культуры и спорта [Текст] : хрестоматия. – СПб. : СПбГАФК им. П. Ф. Лесгафта, 2000. – 229 с.

177. Чеснова, Е. Л. Подготовка менеджеров по физической культуре и спорту в системе высшего профессионально-педагогического образования [Текст] : дис. ... канд. пед. наук. – Новокузнецк, 2007. – 219 с.

178. Шерин, В. С. Модель формирования компетентности управленческой деятельности специалиста по физической культуре и спорту [Текст] // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 347 (июнь). – С. 147–150.

179. Штоф, В. А. Роль модели в познании. – Л. : ЛГУ, 1963. – 128 с.

180. Щедровицкий, Г. П. Система педагогических исследований: методологический анализ [Текст]. – М. : Ка-стель, 1993. – 412 с.

181. Girginov, V. Management of Sports Development. – Routledge, 2009. – 320 p.

182. Masteralexis, L., Barr C., Hums M. Principles and Practice of Sport Management. – Jones & Bartlett Publishers, 2011.— 616 p.

183. Hylton, K., Bramham P. Sports Development: Policy, Process and Practice. – Routledge, 2007. – 264 p.

184. Ammon, R., Jr. The globalization of sport: Preparing sport managers for the 21st century. International Journal of Sport Management. – № 1. – 2000. – Pp. 151–153.

185. Contemporary sport management / Janet B. Parks, Jerome Quatterman, Lucie Thibault, editors. – 3rd ed., 2006. – 508 p.

186. Frisby, W. Understanding sport management research. In J. Parks, J. Quarterman, & L. Thibault (Eds.), Contemporary Sport Management (3rd Edition), Champaign, 111: Human Kinetics, 2006. – Pp. 441–460.



*Научное издание*

**Назаров Владимир Лазаревич  
Обожина Диана Анатольевна**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА  
МЕНЕДЖЕРОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ В ВУЗЕ**

**Монография**

**Текст дается в авторской редакции  
Компьютерная верстка А. Ю. Тюменцева**

---

Подписано в печать 17.09.14. Формат 84×108/32. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,86. Тираж 700 экз. Заказ № 26/09-1.  
Отпечатано в готового оригинал-макета в ООО «Издательский дом „Ажур“».  
620028, Екатеринбург, ул. Восточная, д. 54